

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku

Evaluation of Company's Performance

Student:

Bc. Eva Zimková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Zimková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Hodnocení výkonnosti podniku**
Evaluation of Company's Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku
 3. Charakteristika analyzovaného podniku
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2 a 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

Ve Valašské Senici dne 25. dubna 2014

.....
Eva Zimková

Bc. Eva Zimková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za odbornou pomoc, rady, připomínky a vstřícnou spolupráci při zpracování diplomové práce.

Také chci poděkovat organizaci Irisa, výrobní družstvo za poskytnuté informace, zvláště pak Ing. Zdeňce Mikulenčákové a také Ing. Jaroslavu Sehnálkovi za vstřícnou spolupráci a cenné rady při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	7
2.1	Výkonnost podniku.....	7
2.2	Hodnocení výkonnosti podniku	8
2.3	Měření výkonnosti podniku	8
2.3.1	Definice pojmu měření výkonnosti	8
2.3.2	Faktory ovlivňující výkonnost	9
2.3.3	Přístupy k měření výkonnosti.....	9
2.4	Tradiční metody měření výkonnosti podniku.....	10
2.4.1	Finanční analýza.....	10
2.4.2	Zdroje informací pro finanční analýzu	11
2.4.3	Základní ukazatele finanční analýzy	13
2.5	Moderní metody měření výkonnosti podniku.....	13
2.5.1	Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added).....	14
2.5.2	Tržní přidaná hodnota (MVA – Market Value Added).....	15
2.5.3	Diskontované cash flow (DCF – Discounted Cash Flow)	15
2.5.4	Cash Flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI – Cash Flow Return on Investment).....	15
2.6	Komplexní metody měření výkonnosti podniku.....	16
2.6.1	Balanced Scorecard (BSC)	16
2.6.2	Model excellence (EFQM)	21
2.7	Strategická analýza.....	22
2.7.1	Externí analýza (Analýza okolí).....	22
2.7.2	Interní analýza (Analýza vnitřních zdrojů a schopností).....	28
2.7.3	Swot analýza	28
3	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	30
3.1	Základní údaje	30
3.2	Předmět podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku	31
3.3	Historie	31
3.4	Organizační struktura.....	32
3.5	Činnost družstva	33
3.5.1	Závod 1 - Vánoční ozdoby	33

3.5.2	Závod 2 – Lisovna plastů	34
3.5.3	Závod 3 – Kartonáž	35
3.6	Environmentální politika	35
3.7	Politika jakosti	36
4	APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	37
4.1	Balanced Scorecard	37
4.1.1	Finanční perspektiva	38
4.1.2	Zákaznická perspektiva	58
4.1.3	Perspektiva interních podnikových procesů	63
4.1.4	Perspektiva učení se a růstu	70
4.2	Strategická analýza.....	75
4.2.1	Pest analýza	75
4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	79
4.2.3	Swot analýza	87
4.3	Vyhodnocení zjištěných poznatků.....	89
4.3.1	Balanced Scorecard	89
4.3.2	Strategická analýza.....	92
4.3.3	Swot analýza	95
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	97
6	ZÁVĚR	100

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí je složité a dynamicky se mění. Je významně ovlivněno nejen globalizací, ale také neustálým zostřováním konkurence či různými formami transformace podniků a mnoha dalšími faktory. Aby byl podnik úspěšný, musí sledovat svoji výkonnost. Cestou k úspěchu a dlouhodobé prosperitě, v současném globalizujícím se světě, je zvyšování konkurenceschopnosti nebo také výkonnosti. Každý podnik by měl mít jasně vymezené poslání, vizi a strategii, ze kterých by pak měla vycházet jeho činnost. Chce-li být podnik úspěšný, musí mít dobře zformulovanou strategii a jasně vymezeny cíle, kterých chce svou činností dosáhnout. Strategické cíle by pak měly být převáděny postupně na taktickou a operativní úroveň, a to tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů co nejlépe a přinesly tak největší efekt.

V současné době je sledování výkonnosti podniku, tj. měření, řízení, a následné hodnocení klíčovou činností, neboť podává informace o tom, zda byl podnik v minulosti úspěšný či nikoliv a zda bylo dosaženo stanovených cílů nebo ne. K posouzení výkonnosti se využívají různé metody. Pro měření výkonnosti podniku byl a stále je kladen důraz na využití finančních ukazatelů, které jsou založeny na účetních datech. Tyto metody založené na finančních ukazatelích se nazývají tradiční metody měření výkonnosti. Ovšem změny v podnikatelském prostředí si vyžadují i změny v měření výkonnosti podniků. Konkurenční prostředí klade důraz na využívání nefinančních ukazatelů, jejichž podstatou je snaha o propojení všech činností v podniku včetně zaměstnanců. Nicméně, jejich základem jsou finanční ukazatelé. Tyto metody se nazývají moderní metody měření výkonnosti a komplexní metody měření výkonnosti.

Cílem diplomové práce je posoudit výkonnost výrobního družstva Irida dle vybraných metod a na základě zjištěných poznatků formulovat návrhy a doporučení.

Diplomová práce je strukturována do šesti kapitol. Stěžejními jsou kapitoly dva, tři, čtyři, pět. Ve druhé kapitole jsou popsána teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku. Jsou vymezeny základní pojmy týkající se výkonnosti, faktory ovlivňující výkonnost a také metody měření výkonnosti podniku, které jsou členěny na metody tradiční, moderní a

komplexní. Tradiční metodou pro měření výkonnosti je finanční analýza, která slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Moderními metodami jsou ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota či diskontované cash flow. Komplexními metodami jsou především metoda Balanced Scorecard a model excellence, které v současné době velmi nabývají na významu. Na závěr kapitoly je popsána strategická analýza, která se zabývá podnikem a jeho okolím, a je tedy rozdělena na externí a interní analýzu. V neposlední řadě je také popsána Swot analýza, která je vyústěním výsledků nejen strategické analýzy.

Ve třetí kapitole je představena organizace Irida, výrobní družstvo Vsetín. Výrobní družstvo Irida realizuje tři výrobní programy, na základě kterých je rozděleno na tři závody. Výrobní družstvo má na trhu již dlouholetou tradici.

Čtvrtá kapitola je věnována poznatkům, zjištěným na základě aplikace vybraných metod hodnocení výkonnosti. Vybranými metodami pro hodnocení výkonnosti jsou Balanced Scorecard a strategická analýza, konkrétně externí analýza. Metody externí analýzy jsou Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na základě výsledků těchto metod je pak sestavena Swot analýza, která přehledně identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení, které vyplývají z jeho postavení.

Pátá kapitola je věnována návrhům a doporučením. Na základě zjištěných poznatků jsou formulovány závěry o výkonnosti výrobního družstva Irida a také vysloveny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti, prosperitě a úspěšnosti družstva.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Cestou k úspěchu v období globální finanční krize i v období po krizi je snaha o zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti). To lze dosáhnout především zaujmutím správné strategie, vhodným využíváním zdrojů (finančních, informačních i lidských) a pak také aktivním užíváním systému měření a řízení výkonnosti. Zvyšovat výkonnost lze vytvořením a implementací takového systému měření a řízení výkonnosti, který bude používán v souladu s vizí a strategií podniku a bude integrovat různé pohledy na výkonnost.

Organizace a její systém řízení jsou ovlivněny řadou změn, a to technických, ekonomických, sociálních a politických. Jde o změny v konkurenční situaci, v technickém vývoji, ve světě práce, změně postojů k životnímu prostředí, kdy je vytvářen tlak na snižování materiální a energetické náročnosti.

Změny, které nastávají v podnikatelských podmínkách, mění požadavky na systémy řízení ve třech hlavních oblastech: v koncepci a metodách řízení, v informačním zajištění a v profesní kvalifikaci a znalostní základně řídících technicko-ekonomických pracovníků. Společným jmenovatelem současných, neustále se měnících podmínek podnikových procesů, je rozhodující úloha zákazníka, dynamika inovací procesů i produktů a rostoucí míra nejistoty dosažení úspěchu v budoucnosti. Proto je nutné zabývat se měřením a řízením výkonnosti. [23]

2.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost se používá v mnoha různých oborech. Proto na otázku „co znamená výkonnost“, lze najít celou škálu odpovědí a různých definic.

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem

vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ [21]

„Výkonnost v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek. Tyto výsledky se jaksi z principu rozumí jako výsledky vyjádřitelné v kladných hodnotách. Výkonnost je navíc pokládána za schopnost dosahovat takových výsledků po určitou dobu.“ [22]

2.2 Hodnocení výkonnosti podniku

„Smyslem hodnocení obecně je vyřknout určitý soud o hodnoceném subjektu, který zpravidla bývá impulsem pro další manažerské aktivity. U hodnotících aktivit je třeba mít na zřeteli účel hodnocení, časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje, a podobně.“ [19]

2.3 Měření výkonnosti podniku

2.3.1 Definice pojmu měření výkonnosti

Obecně lze měření definovat: „Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její implementaci.“ [21]

Měření výkonnosti podniku lze tedy definovat: „Měření podnikové výkonnosti je přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikace či reportování výkonnosti vůči stakeholderům, a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti.“ [8]

2.3.2 Faktory ovlivňující výkonnost

Výkonnost podniku je ovlivněna finančními a nefinančními faktory. V minulosti pro měření výkonnosti podniku byl a stále je kladen důraz na využití finančních faktorů. Tyto faktory jsou založeny na účetních datech v podobě výsledku hospodaření, rentability a v neposlední řadě také na peněžních tocích neboli cash flow. Změny v podnikatelském prostředí ovšem vyžadují i změny v měření výkonnosti podniků. Konkurenční prostředí klade důraz na využívání nefinančních ukazatelů pro měření výkonnosti podniku. Upřednostňují tedy modernější a komplexnější přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků, kdy snahou těchto nefinančních faktorů je snaha o propojení všech činností v podniku i lidí, jež se účastní v podnikových procesech, a to tak, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku (Value Based Management). Do těchto ukazatelů je implementován ekonomický zisk, to znamená, že vedle běžných nákladů podniku berou v úvahu také náklady obětované příležitosti. [8]

2.3.3 Přístupy k měření výkonnosti

V současné době je podnikatelské prostředí významně ovlivněno globalizací, zostřováním konkurence, otevíráním nových trhů, fúzemi a akvizicemi a mnoha dalšími faktory. Podnikatelské prostředí je složité a dynamicky se mění. Změny v podnikatelském prostředí ovšem vyžadují i změny v měření výkonnosti podniků. Z toho důvodu se předmětem zájmu manažerů stává nutnost dlouhodobé orientace podniků na výkonnost.

Adaptace podniků na ekonomický vývoj a dosahování vyšší konkurenceschopnosti se tedy projevuje i v pojetí a měření výkonnosti podniku. Přístupy k měření výkonnosti podniků prošly výrazným vývojem. V posledních letech došlo k výraznému odklonu od tradičních ukazatelů měření výkonnosti směrem k preferování moderních ukazatelů měření výkonnosti. [3]

Tradiční přístup k měření výkonnosti podniku

Tradiční přístup k měření výkonnosti podniku je založen na finančních ukazatelích. Je orientován do minulosti, někdy do současnosti. Cílem je určení výkonnostních ukazatelů, které slouží pro srovnání, poznání trendů či odhalení rezerv v podniku. Data vychází z účetnictví, jedná se tedy o účetní data. [19]

Mezi tradiční metody měření výkonnosti podniku patří zejména finanční analýza.

Moderní přístup k měření výkonnosti

Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku využívají nejen finanční ukazatele, ale snaží se zapojit do hodnocení výkonnosti také nefinanční kritéria. Je orientován do budoucnosti. Ovšem předpověď budoucnosti není jednoduchá. Je možné předpovědět i rozvojový potenciál, který může být pro další vývoj určující. Vstupními daty jsou data vycházející z účetnictví, která jsou ovšem transformována na reálná data.

Mezi moderní metody měření výkonnosti podniku patří zejména diskontované cash flow (DCF), tržní přidaná hodnota (MVA), ekonomická přidaná hodnota (EVA), cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI) a další. [19]

2.4 Tradiční metody měření výkonnosti podniku

Mezi tradiční metody měření výkonnosti podniku patří především finanční analýza, která je založena na finančních faktorech.

2.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Obecně lze říci, že cílem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku. Finanční zdraví představuje uspokojivou finanční situaci, tj. uspokojivou likviditu a uspokojivu výkonnost neboli rentabilitu (to znamená, že podnik je schopen splácet své závazky a včas). [9] [16]

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Zajišťuje totiž zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Jinak řečeno, finanční analýza působí jako zpětná informace o tom, kam podnik došel v jednotlivých oblastech, zda se podařilo naplnit cíle či naopak, kde cílů nebylo dosaženo. [9] [18]

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření, a tím dává podklady pro další budoucí rozhodnutí. [12] [13]

2.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých informačních zdrojů a různé povahy. Data představují klíčovou součást postupných kroků finanční analýzy. Zdroje finančních informací jsou čerpány především z účetních výkazů finančního účetnictví.

Hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka. Účetní závěrka je tvořena následujícími účetními výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích),
- příloha k účetní závěrce,
- výroční zpráva.

Kromě výše uvedených poskytuje potřebné informace také výroční zpráva. [4] [20]

Rozvaha

Rozvaha uvádí jednotlivé položky aktiv a pasiv, zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí ke zvolenému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období, v peněžním vyjádření. Jednoduše řečeno, rozvaha vyjadřuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku. Aktiva jsou majetkem, kterým podnik disponuje. Pasiva jsou zdrojem kapitálu, ze kterého byly jednotlivé majetkové položky pořízeny. Základním vztahem v rozvaze je princip bilanční rovnosti neboli bilanční princip, kdy aktiva se rovnají pasivům. [4] [20]

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů a informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál.

Vztah mezi výnosy a náklady lze vyjádřit jako rozdíl mezi výnosy a náklady, kdy výsledkem rozdílu je zisk, respektive ztráta. Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal ze všech činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda došlo k jejich úhradě či nikoliv. Náklady představují peněžní částky, které podnik v daném období vynaložil na získání výnosů. K jejich skutečnému vynaložení v daném účetním období nemusí právě dojít. Z toho plyne, že náklady a výnosy se neopírají o skutečné peněžní toky, to jsou příjmy a výdaje, a proto neodráží skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku. [4] [13] [20]

Výkaz cash-flow

Výkaz cash flow, nebo také přehled o peněžních tocích, zachycuje vznik a použití peněžních prostředků. Představuje přehled příjmů a výdajů podniku za dané období. Zároveň je nezbytné, aby příjmy převyšovaly výdaje. Příjmy představují přírůstek peněžních prostředků, kdežto výdaje představují jejich úbytek. Výkaz cash flow slouží jako doplněk rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výkaz cash flow popisuje vývoj finanční situace podniku. Kromě toho také zjišťuje příčiny změn této situace. Výkaz slouží také jako nástroj pro posouzení likvidity podniku. Sestavení výkazu cash flow je možné pomocí dvou metod, a to přímé a nepřímé. V České republice je více využívána metoda nepřímá. Výkaz lze rozdělit na tři základní části, a to provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. [9] [13] [20]

Příloha k účetní závěrce

Příloha se stala nezbytnou částí účetní závěrky. Obsahuje informace, které nejsou uvedeny v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Příloha vysvětluje a doplňuje informace, které jsou obsaženy v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Každá významná položka vyžaduje vysvětlení, které je důležité pro analýzu a pro hodnocení výkonnosti a finanční pozice, pokud taková informace nevyplývá přímo z výkazu. V příloze jsou zejména uvedené informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách, způsobech oceňování a odepisování. Dále údaje o vlastněných cenných papírech, dlouhodobých pohledávkách a závazcích a mnohé další. [4]

Výroční zpráva

Povinné náležitosti výroční zprávy jsou upravené zákonem o účetnictví. Výroční zpráva musí obsahovat zákonem předepsané informace. Je nezbytné poskytnout investorům věrný a poctivý obraz o finanční situaci podniku, podnikatelské činnosti a hospodářských výsledcích za uplynulé roční období a o perspektivách dalšího budoucího vývoje. Kromě jiného obsahuje

zprávu představenstva, která poskytuje informace k jednotlivým aspektům podnikatelské činnosti. Příkladem mohou být poslání, hlavní činnosti, vize, strategické cíle, akvizice, majetková a kapitálová struktura, finanční výsledky, výzkum a vývoj a mnohé další. [4]

2.4.3 Základní ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit do tří skupin:

- a) absolutní ukazatele,
- b) rozdílové ukazatele,
- c) poměrové ukazatele.

Základní ukazatele finanční analýzy jsou uvedeny v příloze č. 1.

2.5 Moderní metody měření výkonnosti podniku

Jak již bylo v úvodu řečeno, změny v podnikatelském prostředí si vyžadují také změny v měření výkonnosti podniků. Proto dochází k přechodu od tradičních ukazatelů, které jsou založeny na účetních datech, k moderním přístupům, které zahrnují i nefinanční ukazatele.

„Kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku vyplývá z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku (trh oceňuje výkonnost) a výkonností měřenou na základě účetních dat. Účetní metody a postupy ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost.“ [12]

Je nezbytné si uvědomit, co znamenají jednotlivá označení „tradiční a moderní.“ Označení „tradiční“ je často považováno, že tradiční rovná se zastaralý, nevyhovující. Naproti tomu, označení „moderní“ rovná se přínosný, doporučený. Je nutné poznamenat, že moderní měřítka vychází z tradičních přístupů a obsahují modifikaci spíše kosmetickou nebo marketingově orientovanou, která je přitom pouze slušivě doplněna právě označením „moderní. [12] [21]

Moderní měřítka výkonnosti jsou následující:

- ekonomická přidaná hodnota (EVA),

- tržní přidaná hodnota (MVA),
- diskontované cash flow (DCF),
- cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI).

2.5.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added)

Klasické pojetí ukazatele ekonomické přidané hodnoty pochází od firmy Stern Stewart. Metoda byla uvedena v roce 1990, společně s vazbou na tržní přidanou hodnotu. Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický zisk. Ten podnik vytváří po úhradě všech nákladů, včetně nákladů na kapitál (cizí i vlastní v podobě nákladů obětované příležitosti). Ukazatel EVA tedy měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Jinými slovy lze ukazatel ekonomické přidané hodnoty chápat jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Je to tedy rozdíl mezi ziskem z operační činnosti a náklady kapitálu.

[10] [12] [20]

Zisk z operační činnosti podniku po zdanění (NOPAT – Net Operating Profit after Taxes) lze také nazvat čistý zisk z provozních operací, čistý provozní zisk po zdanění. Čistý provozní zisk po zdanění zahrnuje výsledek hospodaření z hlavní činnosti, zisky a ztráty z prodeje dlouhodobého majetku a zásob z mimořádné činnosti, která nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, dále zisk nebo ztrátu z finanční činnosti, ostatní náklady a výnosy, které jsou z účetního pohledu považovány za provozní, ale charakter mají mimořádný nebo s provozní činností nesouvisí. Kapitál vázaný v aktivech (C - Capital) je kapitál, který slouží provozní činnosti podniku (to jsou aktiva potřebná k hlavnímu provozu podniku). Jinými slovy řečeno, je to hodnota finančních zdrojů, která byla do podniku vložena investory, představuje tedy investovaný kapitál. Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC – Weighted Average Costs of Capital) představují náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál, resp. výnos aktiv. Velikost těchto nákladů závisí především na způsobu užití vlastních zdrojů a také na samotných zdrojích. U podniků, které umí efektivně využít jak vlastní, tak cizí zdroje, jsou zpravidla průměrné náklady na kapitál nižší. Výsledná hodnota se také mění i ve vazbě na kapitálovou strukturu podniku.

Ukazatel EVA tedy měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Je-li hodnota ukazatele kladná, tj. $EVA > 0$, pak podnik

vytváří hodnotu. V opačném případě, je-li hodnota ukazatele záporná, tj. $EVA < 0$, pak dochází k poklesu hodnoty firmy. A pokud se $EVA = 0$, pak investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení. [10] [12] [20] [27]

2.5.2 Tržní přidaná hodnota (MVA – Market Value Added)

Pojetí ukazatele MVA pochází z roku 1993 a byla uvedena firmou Sten Stewart. Ukazatel MVA měří výkonnost podniku. Ukazatel měří efektivnost práce manažerů v závislosti na rozšiřování jmění akcionářů od doby založení podniku. Tento ukazatel je možné použít pouze pro společnosti, jejichž akcie jsou veřejně obchodovatelné na burze. Tržní přidaná hodnota je vyjádřena jako rozdíl mezi tržní hodnotou akcií (počet akcií násobený cenou jedné akcie na burze) a investovaným kapitálem (účetní hodnota vloženého kapitálu). Tržní hodnota akcie je částka, kterou by akcionář získal prodejem svých akcií. Investovaný kapitál je částka, kterou akcionář vložil do podniku při jeho založení. Do výpočtu tržní přidané hodnoty nejsou zahrnuty oportunitní náklady.

Cílem každého podniku je dosáhnout kladného přírůstku hodnoty MVA, neboť dochází ke zhodnocení prvotní investice na kapitálovém trhu. Tedy, je-li hodnota $MVA > 0$, pak podnik vytváří hodnotu. Naopak, je-li hodnota $MVA < 0$, pak dochází k poklesu hodnoty podniku. Nakonec, je-li hodnota $MVA = 0$, pak investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení. [20] [28]

2.5.3 Diskontované cash flow (DCF – Discounted Cash Flow)

Diskontované cash flow, na rozdíl od volného cash flow, zohledňuje při generování peněžních toků veličiny jako je čas a riziko, a to pomocí nákladů na kapitál, které berou tyto okolnosti v úvahu. Proto je vhodným měřítkem výkonnosti podniku. Je také důležité pro investory při hodnocení výnosnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. [18]

2.5.4 Cash Flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI – Cash Flow Return on Investment)

Patří mezi komplexní měřítka výkonnosti podniku. Ukazatel je založený na principu vnitřního výnosového procenta investice a je koncipován na principu čisté současné hodnoty. Podstata

ukazatele je obdobná jako u ukazatele EVA. Rozdíl je v tom, že se porovnává vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady na kapitál. [3]

Hlavním předpokladem ukazatele je to, že podnik bude v následujících letech dosahovat stálého objemu provozního cash flow, a to ve výši, která je shodná s cash flow ve sledovaném období. Období, po které bude podnik provozní cash flow generovat, je představováno dobou životnosti dlouhodobého hmotného majetku. Hodnotu ukazatele lze označit jako provozní výkonnost, které by podnik dosáhl, pokud by bez dodatečné investice byl schopen generovat po čas životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném rozsahu, jakého dosáhl ve sledovaném období.

Hodnota ukazatele se dále porovnává s váženými průměrnými náklady na kapitál WACC. Rozdíl mezi CFROI a reálným WACC se označuje jako CFROI rozpětí (CFROI Spread) nebo čisté CFROI (Net CFROI). Jestliže má ukazatel CFROI kladnou hodnotu, pak podnik vytvořil za sledované období hodnotu pro své akcionáře. V opačném případě se hodnota snížila. [20]

2.6 Komplexní metody měření výkonnosti podniku

Komplexní metody měření výkonnosti jsou nové ucelené systémy pro hodnocení výkonnosti podniku.

Komplexní systémy měření výkonnosti jsou:

- Balanced Scorecard (BSC),
- Model excellence (EFQM).

2.6.1 Balanced Scorecard (BSC)

Systém Balanced Scorecard byl představen v roce 1992 autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. V překladu znamená systém vyvážených ukazatelů. Je to komplexní strategický systém hodnocení výkonnosti podniku. Představuje ucelený rámec, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.

Balanced Scorecard lze definovat: „Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“
[6]

Systém Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, která informují o minulém hospodaření podniku. Nicméně, tradiční měřítka nejsou dostatečně vhodná pro stanovení strategie podniku. Systém BSC doplňuje tato finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vychází z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, a to finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec systému BSC. I když systém BSC zachycuje prostřednictvím finanční perspektivy krátkodobou výkonnost, znatelně odhaluje síly tvořící hodnotu, které vedou k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Balanced Scorecard je také strategický manažerský systém, který využívají inovativní podniky. Znamená to, že jej používají k řízení své dlouhodobé strategie.

Obrázek 2.1: Balanced Scorecard



Zdroj: [6, str. 20]

Perspektivy BSC

Jak již bylo řečeno, rámec systému BSC je tvořen čtyřmi perspektivami, a to finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy umožňují určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky.

❖ *Finanční perspektiva*

Finanční perspektiva je v systému BSC zachovávána. Je to z toho důvodu, že finanční měřítka jsou nezbytná pro shrnutí jednoduše měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných

akcí. Finanční měřítka výkonnosti jednoznačně ukazují, zda zavádění a následná realizace strategie vedla ke zlepšení či nikoliv. Finanční cíle se týkají ziskovosti nebo ekonomické přidané hodnoty. Mezi další finanční cíle patří především výrazné růsty prodeje nebo také tvorba cash flow.

Před stanovením samotných finančních cílů, je vhodné stanovit fázi životního cyklu, ve které se podnik nachází. Jsou rozlišovány tři základní fáze, a to fáze růstu, fáze udržení a fáze největších výnosů (tzv. sklizeň).

Finanční perspektiva odpovídá na otázku: „Jakých hodnot musí dosáhnout sledované finanční ukazatele, aby bylo dosaženo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů?“

❖ ***Zákaznická perspektiva***

Zákaznická perspektiva identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých bude podnikáno, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Zákaznická perspektiva zpravidla obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných měřítek úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Je nutné poznamenat, že kromě výše uvedeného by měla také tato perspektiva obsahovat konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které mohou být poskytnuty zákazníkovi v cílových tržních segmentech. Tato perspektiva dává možnost manažerům podniků formulovat strategii, která je orientována na zákazníka a trh, a která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.

Zákaznická perspektiva odpovídá na otázku: „Jakým způsobem by se mělo vystupovat před zákazníkem, aby byla naplněna stanovená vize?“

❖ ***Perspektiva interních procesů***

Úkolem manažerů v perspektivě interních procesů je identifikovat kritické interní procesy, ve kterých je nutné dosahovat vynikajících výsledků. Takové procesy umožňují podniku dosahovat konkurenční výhody a tím uspokojení zákazníků, a také naplnění finančních očekávání akcionářů. Měřítka této perspektivy se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. V této perspektivě jsou zahrnuty cíle a měřítka pro dlouhodobé inovační cykly i pro provozní krátkodobé cykly.

Perspektiva interních procesů odpovídá na otázku: „V jakých podnikových procesech je nutné se zlepšit, aby bylo dosaženo konkurenční výhody a byly tak uspokojeny nejdůležitější zájmové skupiny, tj. akcionáři a zákazníci?“

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Každý podnik má specifickou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních cílů. Základní model hodnotového řetězce zahrnuje tři základní procesy, a to inovační proces, provozní proces, poprodejní servis. Tento hodnotový řetězec si pak může každý podnik upravit při přípravě této perspektivy.

❖ Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Zabývá se podnikovou infrastrukturou, která je nutná k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Tato perspektiva vychází ze tří základních zdrojů, a to lidé, systémy, podnikové procesy. Zmíněné perspektivy, tj. finanční, zákaznická, interních procesů zpravidla odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů, procesů, a tím, co je nutné žádat ke zvýšení výkonnosti podniku a jejího zlepšení. Strategie dosažení vyšší výkonnosti spočívá v požadavku investovat do lidí, systémů a procesů. Jedná se o investice, jako rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalení podnikových procesů, zlepšení informačních technologií a mnohé další. A právě tyto cíle jsou formulovány v perspektivě učení se a růstu. Do klíčových měřítek patří především spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita, loajalita, dovednosti.

Perspektiva učení se a růstu odpovídá na otázku: „Jak reagovat na změny a vyvíjet se, aby byla naplněna stanovená vize?“ [6]

Aplikace metody Balanced Scorecard

Aplikace systému BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Přísně logický postup zajistí respektování všech zvláštností a náležitostí tohoto systému. Takto je zaručena účinnost Balanced Scorecard. Základní struktura procesu tvorby BSC zahrnuje pět fází – odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot, stanovení strategických akcí. Všechny tyto na sebe navazující fáze společně vytváří obsahově a formálně integrovaný celek. [5]

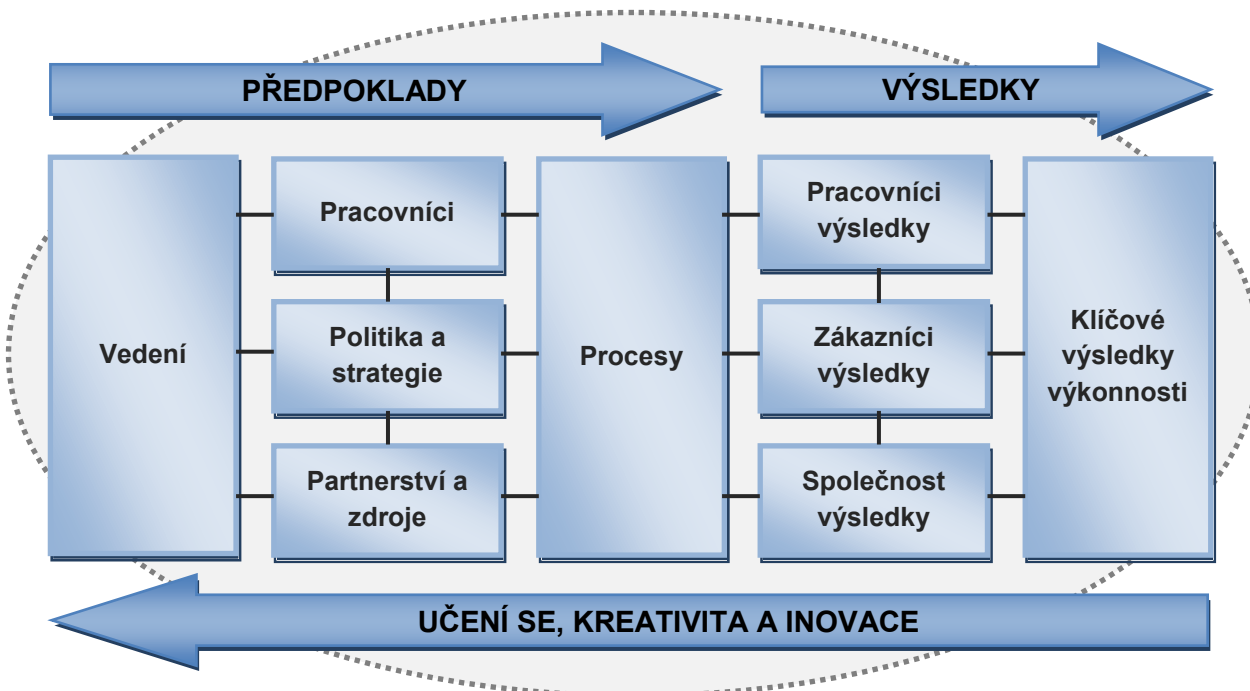
2.6.2 Model excellence (EFQM)

Model excellence EFQM je vyvinut nadací EFQM. Nadace EFQM (European Foundation for Quality Management) je nezisková organizace, která vznikla za účelem zvýšení konkurenceschopnosti evropských organizací a dosahování trvale udržitelné excellence. Ve stručnosti lze charakterizovat tento model tak, že se jedná o praktický nástroj sebehodnocení, návod pro zlepšování, rámec pro manažerský systém organizace.

V současnosti je model EFQM považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací. Jedná se zde o filosofii managementu. Vychází z úvahy, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout tehdy, dosáhne-li maximální spokojenosti svých zákazníků a zaměstnanců a je respektována okolím.

Zjednodušeně se jedná o manažerský nástroj, který slouží za účelem systematického a trvalého přezkoumávání kvality organizace, a to přes vedení, strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování, až po ekonomické výsledky. Představuje tedy rámec trvalého zlepšování. Je to nástroj, který v sobě zahrnuje veškeré součásti systému řízení.

Obrázek 2.2: Model excellence EFQM



Zdroj: [17, str. 515]

Model se skládá ze dvou částí. První část představují předpoklady (nástroje a prostředky), druhá část představuje výsledky. Předpoklady zahrnují pět kritérií, a to vedení, pracovníci, strategie, partnerství a zdroje, procesy a produkty. Naproti tomu výsledky zahrnují kritéria pracovníci - výsledky, zákazníci – výsledky, společnost – výsledky, ekonomické výsledky. Při hodnocení jsou jednotlivým kritériím přiřazeny body, respektive procentuální podíl na celkovém hodnocení. Součet procentuálních hodnot všech kritérií je roven 100 %. Celkově lze tedy získat 1000 bodů (100 %), a to 500 bodů za předpoklady a 500 bodů za výsledky. Každé kritérium se poté ještě člení na řadu dalších kritérií. Je nezbytné podotknout, že model zachycuje také zpětnou vazbu, která naznačuje význam učení se, kreativity a inovace. [17]

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza hraje důležitou roli při formulaci podnikové strategie. Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Výsledky této analýzy jsou právě považovány za základní předpoklad při formulaci strategie podniku. Strategická analýza se zabývá podnikem a jeho okolím. Slouží k identifikaci a analýze vnějších faktorů, které působí na podnik a také analyzuje vnitřní situaci v podniku. S ohledem na cíle strategické analýzy je možné určit dva základní okruhy strategické analýzy. První je externí analýza nebo také analýza okolí podniku. Druhý okruh představuje interní analýzu nebo také analýzu vnitřní situace podniku či analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Je nezbytné podotknout, že oba zmíněné okruhy analýzy jsou vzájemně propojeny a úzce spolu souvisí. [15]

2.7.1 Externí analýza (Analýza okolí)

Externí analýza nebo také analýza okolí podniku se zaměřuje na faktory, které působí v okolí podniku (ovlivňují podnik z venku), a které mohou ovlivňovat jeho strategické postavení. Tyto faktory, působící na podnik, vytváří příležitosti a hrozby. Cílem externí analýzy je tedy identifikace těchto příležitostí a hrozeb. Strategie podniku by měla na jedné straně využít nabízejících příležitostí, a na druhé straně snažit se o zmírnění hrozeb, případně se jim zcela vyhnout. Externí analýza rozděluje okolí podniku na makrookolí a mikrookolí. [2] [15]

Makrookolí

Makrookolí je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Vytváří tedy společné obecně platné podmínky, za kterých podniky v zemi podnikají. Analýza makrookolí se zaměřuje na identifikaci faktorů, které na podnik působí na makroúrovni. Makrookolí tedy představuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické podmínky. Všechny tyto faktory makrookolí působí na efektivnost podniku a podmiňují jeho úspěšnost. Každý podnik je totiž jinak schopen reagovat na tyto podmínky. Je nezbytné zmínit, že všechny zmíněné faktory se neustále mění a mohou tak vytvářet příležitosti a hrozby pro podnik. Úkolem manažerů je tedy reagovat na tyto podmínky. Pro analýzu makrookolí se používají dvě metody, a to Pest analýza a metoda 4C. [2] [15]

Pest analýza

Za klíčové faktory makrookolí jsou považovány politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř (Pest analýza) nebo šesti základních skupin (Pestle analýza), podle toho, kolik faktorů je zahrnováno, respektive jak jsou rozděleny. Pest analýza je jednodušší. V tomto případě je makrookolí rozděleno do čtyř skupin, analýza se tedy označuje jako Pest analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které podnik ovlivňují různou měrou. Název analýzy je složen z počátečních písmen jednotlivých faktorů. Cílem Pest analýzy je poznání faktorů, které jsou významné pro určitý podnik a ovlivňují tak jeho činnost.

P – Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky na jedné straně příležitosti, a současně na druhé straně ohrožení. Politická omezení se týkají všech podniků bez rozdílu. Každý podnik se totiž musí řídit stanovenými zákony, normami, nařízeními země, ve které podniká. Existence těchto zákonů jednak upravuje podnikání, ale také poskytuje prostor pro podnikání. Mezi politické a legislativní faktory patří politická situace, členství v mezinárodních organizacích, antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, daňová politika, ochrana spotřebitele, pracovní právo, politická stabilita, regulace zahraničního obchodu a další.

E – Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Makroekonomické trendy významně

ovlivňují podnik při jeho rozhodování. Mezi základní ukazatele makroekonomického vývoje patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz. Tyto ukazatele mají podstatný vliv na plnění cílů každého podniku. Podstatná je míra ekonomického růstu, neboť ta bezprostředně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává příležitosti, ale zároveň také hrozby, kterým je podnik vystaven. Úroková míra ovlivňuje výnosnost podniku a skladbu použitých peněžních prostředků tím, že určuje cenu kapitálu. Má velmi významný vliv na investiční činnost podniku. Nízká úroková míra představuje příležitost pro realizaci investičních záměrů a samozřejmě vysoká úroková míra povede k útlumu investičních záměrů. Další je míra inflace, která je jedním z ukazatelů, které charakterizují stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká inflace omezuje ekonomický rozvoj a naopak. Devizový kurz má vliv na zahraniční trh. Dalšími ekonomickými faktory jsou hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, průměrná mzda. Je nutné brát v úvahu, že všechny uvedené faktory spolu úzce souvisí.

❖ *S - Sociální a demografické faktory*

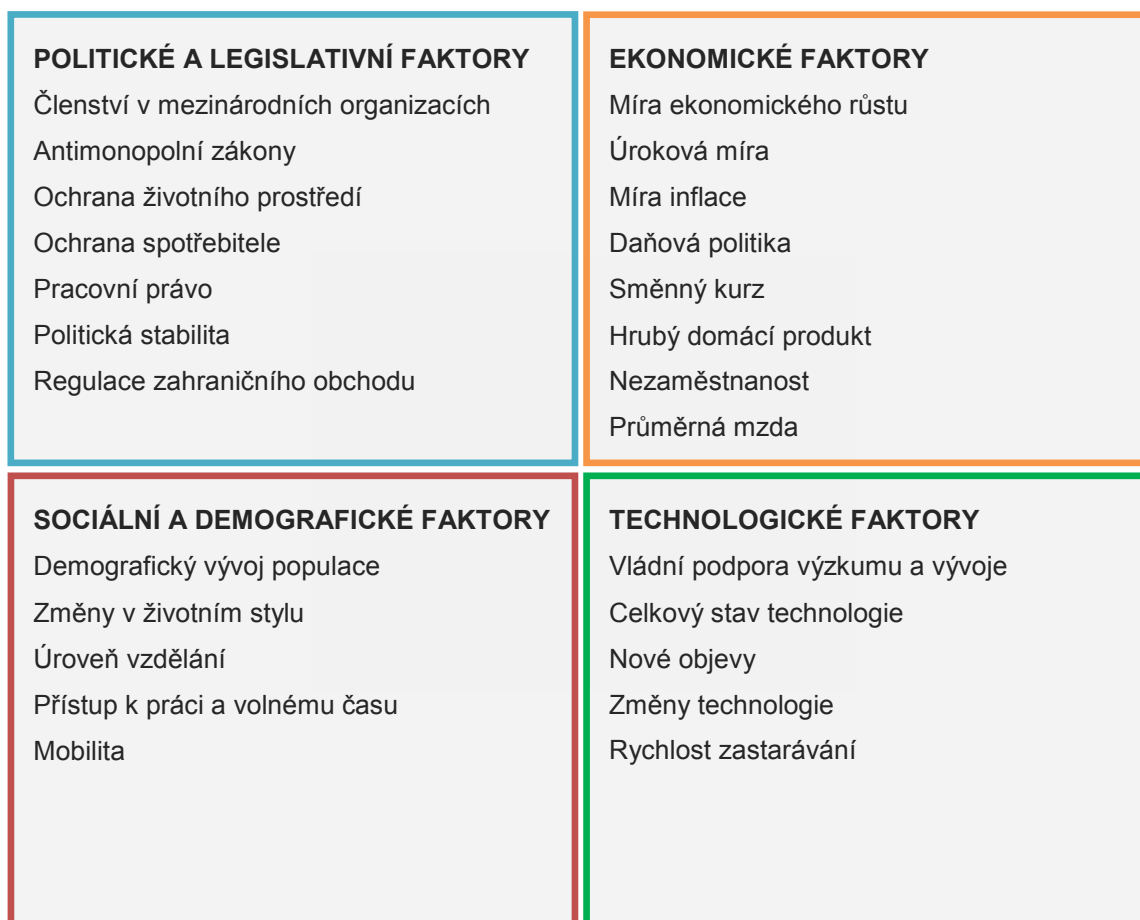
Sociální a demografické faktory souvisí s postojem a životem obyvatelstva a jejich strukturou. Mezi sociální a demografické faktory patří demografický vývoj populace, změny v životním stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, a také mobilita. Všechny tyto faktory podstatným způsobem ovlivňují rozhodování podniků. Podniky jsou nuceny reagovat na tyto faktory, musí měnit své výrobky, technologické postupy a mnohé další. Musí se přizpůsobovat všem změnám, které v této oblasti nastanou. Změny těchto uvedených faktorů jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života. Pozná-li podnik všechny trendy a skutečnosti v této oblasti, jednoznačně získá předstih před svou konkurencí.

❖ *T – Technologické faktory*

V současné době dochází k neustálým technologickým změnám, vývoji a pokroku. Je proto nezbytné, aby byl podnik aktivní v této oblasti a nebyl tak pozadu oproti ostatním, kteří se aktivně věnují neustálým inovacím. Důležité je také, aby byl podnik dostatečně informován o technických a technologických změnách, které probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického a technologického rozvoje se může stát hlavní předností podniku a významným způsobem tak ovlivnit jeho úspěch. Mezi technologické faktory patří vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání.

[15]

Obrázek 2.3: Pest analýza



Zdroj: [15, str. 19]

Mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně ovlivňuje podnik. Představuje odvětví, v němž daný podnik působí. Součástí mikrookolí je několik dalších subjektů, jako jsou konkurenti, dodavatelé, odběratelé, a další. Cílem analýzy mikrookolí je identifikace a posouzení faktorů, které v daném odvětví existují, a které tak činí odvětví více či méně atraktivním. Je nezbytné identifikovat také zákonitosti a vazby v odvětví, dále vývojové trendy a faktory, které vývoj ovlivňují. V neposlední řadě je také nutná identifikace klíčových faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti podniků v odvětví. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Analýza mikrookolí klade také velmi silný důraz na konkurenční prostředí, součástí je tedy analýza konkurenčních sil v daném odvětví. Pro analýzu mikrookolí slouží Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jak již bylo řečeno, analýza konkurenčních sil je velmi významnou součástí analýzy mikroookolí. Konkurenční síly jsou důležitou charakteristikou odvětví, ve kterém podnik působí. Analýza konkurenčních sil slouží k poznání konkurence v daném odvětví. Cílem je analyzovat konkurenci, konkurenční situaci, intenzitu konkurenčních tlaků, dále akce a reakce konkurentů a v neposlední řadě také současnou a budoucí konkurenční situaci. Tato analýza je také velmi důležitá při tvorbě strategie podniku.

K analýze konkurenčních sil se používá Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož autorem je Michael Porter, profesor na Harvard Business School. Tento model slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu pěti konkurenčních sil je poznat síly, které v tomto prostředí působí a také identifikovat ty síly, které mohou mít pro podnik do budoucna podstatný význam, a které lze prostřednictvím strategických rozhodnutí ovlivnit. Chce-li být podnik úspěšný, musí rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a je-li to možné, pak změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Porter identifikoval pět faktorů, které na podnik působí:

- rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky,
- hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků.

❖ *Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky*

Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky je nejsilnější konkurenční silou. Vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí. Intenzita konkurenční síly je dána tím, jak moc se soupeřící podniky snaží získat lepší tržní pozici a konkurenční strategii. Konkurenční strategie představuje strategii, která se zaměřuje na dosažení tržního úspěchu. Úspěch této strategie závisí na strategiích ostatních konkurentů. Konkurenčními nástroji mohou být cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky a mnohé další. Podnik by také měl měnit své konkurenční strategie a reagovat tak na nové tržní podmínky a akce soupeřů.

❖ *Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů*

Nová konkurence s sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, jenž jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Hrozbu vstupu nových konkurentů ovlivňují dva faktory, a to existující vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů. Jsou-li bariéry pro vstup do odvětví nízké, představují vysokou hrozbu vstupu nových konkurentů a naopak. Je-li dané odvětví dosti ziskové, opět zde vzniká hrozba vstupu dalších konkurentů.

❖ *Hrozba substitutů*

Substituty jsou produkty, které se navzájem nahrazují. Jedná se tedy o takové produkty, které mají podobné vlastnosti jako produkt, který je jimi nahrazován. Zpravidla k tomu dochází, je-li substitut zajímavější z hlediska ceny či výkonu. Existence substitutů vytváří konkurenční hrozbu, která limituje ceny, za které podnik prodává. Tím je ovlivněna ziskovost podniku. Existuje-li ale málo substitutů, může si podnik dovolit zvyšovat ceny, a tím ovlivnit i konečný zisk.

❖ *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatelé představují pro podnik určitou hrozbu, jestliže dokážou zvyšovat ceny. Podnik je pak nucen toto zvýšení samozřejmě zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede pak k poklesu zisku. V opačném případě, slabší dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Na závěr lze tedy říci, že dodavatelé podstatným způsobem ovlivňují výnosnost podniku.

❖ *Vyjednávací síla zákazníků*

Kupující také představují určitou hrozbu. Je tomu tak v případě, když se vyvíjí tlak na snížení cen nebo požadují vysokou kvalitu či lepší servis. To vede samozřejmě i k vyšším výrobním nákladům. Jinak řečeno, slabí kupující vytváří pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk a naopak, silní kupující mohou způsobit nižší zisk. Je-li vyjednávací síla zákazníků velká, zpravidla vede k ostrým konkurenčním vztahům. [2] [15]

Obrázek 2.4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [2, str. 18]

2.7.2 Interní analýza (Analýza vnitřních zdrojů a schopností)

Interní analýza popisuje vztah strategie a vnitřní situace podniku, respektive jeho zdrojů a okolí. Identifikuje zdroje a schopnosti podniku, respektive způsobilosti, kterými musí podnik disponovat, aby byl schopný reagovat na příležitosti a hrozby, které na něj působí v jeho okolí. Cílem interní analýzy je tedy odhalit silné a slabé stránky podniku. Je nezbytné podotknout, že identifikace předností podniku je základem konkurenční výhody. Interní analýza představuje analýzu vnitřních zdrojů a schopností. [2] [15]

2.7.3 Swot analýza

Autorem Swot analýzy je Albert Humphrey. Její název se skládá z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Swot analýza je základem strategické analýzy. Představuje identifikaci a analýzu silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Swot analýza je jednoduchý nástroj, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, jež ovlivňují strategické postavení podniku. Faktory jsou rozděleny na vnitřní (tj. interní analýza podniku – silné a slabé stránky) a vnější (tj. externí analýza podniku – příležitosti a ohrožení). Swot analýza vychází z externí a interní analýzy podniku, kdy využívá jejich výsledky pro identifikaci příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Cílem Swot analýzy je posouzení strategického postavení podniku a určit směr jeho vývoje. Slouží také pro formulaci strategie. Nevýhodou této analýzy je, že je příliš statická a velmi subjektivní. [15]

Silné stránky představují přednosti podniku, které mu umožňují získat konkurenční výhodu nad konkurencí. V opačném případě, slabé stránky představují slabiny podniku, které snižují jeho výkonnost. Příležitosti představují současné či budoucí podmínky, které jsou pro podnik příznivé. Ohrožení představují současné či budoucí podmínky, které jsou pro podnik nepříznivé. [1]

Obrázek 2.5: SWOT analýza



Zdroj: [1, str. 58]

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

IRISA, výrobní družstvo

Irisa, výrobní družstvo (dále jen Irisa), je firmou s 60letou tradicí. V současné době má 3 výrobní programy. Tradiční výrobu exkluzivních, skleněných vánočních ozdob, kartonážní výrobu, lisování plastů a nástrojárnu. [25]

Obrázek 3.1: Logo podniku



Zdroj: [25]

3.1 Základní údaje

Obchodní firma:	IRISA, výrobní družstvo
Sídlo:	Vsetín, Jasenická 697, PSČ 755 01
Identifikační číslo:	00031445
Daňové identifikační číslo:	CZ00031445
Právní forma:	Družstvo
Datum vzniku účetní jednotky:	9. července 1954
Základní kapitál:	422 000 Kč
Základní členský vklad:	1 000 Kč
Ředitel družstva:	Ivan Abdul
Telefon:	571 484 311, 571 484 411
Fax:	571 484 426
Email:	irisa@irisa.cz
Internetové stránky:	www.irisa.cz

Irisa, výrobní družstvo, je zapsáno v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, oddíl Dr XXIII, vložka 213. [26]

3.2 Předmět podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku

- obráběčství,
- zámečnictví a nástrojařství,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - výroba zboží z papíru a lepenky,
 - vázání knih,
 - výroba zboží z plastů,
 - výroba her a hraček,
 - výroba ozdobnických předmětů,
 - výroba dárkového a upomínkového zboží,
 - obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, kromě činností uvedených v příloze 1, 2 a 3 zákona č. 455/1991 Sb.,
 - výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb,
 - vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
 - zprostředkovatelské služby v oblasti služeb,
 - výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a antén,
 - realitní činnost,
 - pronájem a půjčování věcí movitých.

[26]

3.3 Historie

Výrobní družstvo IRISA bylo založeno v roce 1954 s tehdejšími názvem Sklářské lidové družstvo, jehož prvním výrobním programem byla výroba skleněných ručně vyráběných vánočních ozdob a kartonážní výroba. První zmínka o výrobě vánočních ozdob ve Vsetíně je z roku 1920, kdy se sklář Ludvík Ondra pokoušel vyfouknout první tvary a již v říjnu 1921 měl připraveny první výrobky k prodeji občanům. Stal se tak prvním výrobcem skleněných vánočních ozdob v tehdejší Československu a zároveň konkurentem německých výrobců,

jejichž výrobky se k nám dovážely. Jelikož se obchod začal úspěšně rozvíjet, zaměstnal v roce 1922 další dva foukače.

Začaly se vyrábět nejen koule, zvonky a špice, ale i lisované figurky. V roce 1925-1928 se výroba rozšířila po celé republice. Zájem byl velký až do roku 1930, kdy začala hospodářská krize, a přišly odbytové problémy. Teprve v roce 1935 se výroba vánočních ozdob začíná znovu rozvíjet. Přetrvává doba okupace, přežívá znárodnění drobných výrobců až do roku 1951.

Roku 1969 vzniká IRISA jako družstvo invalidů a zároveň je zahájen další výrobní program, a to činnost orientovaná na zpracování termoplastů vstřikováním a vakuovým tvarováním. Tento výrobní program se začal dynamicky rozvíjet.

Změny po roce 1989 a následné otevření domácích i zahraničních trhů vedly vedení družstva k radikálním změnám ve výrobním programu zpracovávání termoplastů. Roste potřeba nových výrobních prostor, proto byl zakoupen pozemek ve Vsetíně Rokytnici a vybudovány nové závody "Lisovna" a "Nástrojárna". Z hlavního výrobního programu - hračky, byla výroba přeorientována na kvalitativně nový program - technicky náročné výlisky pro automobilový průmysl. [25] [33]

3.4 Organizační struktura

Družstvo má tři orgány, členskou schůzi, představenstvo, kontrolní komisi. Nejvyšším orgánem je členská schůze. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které se skládá z 5 členů. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech. Kontrolním orgánem je kontrolní komise, která se skládá z 5 členů. Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva. Organizační struktura je uvedena v příloze č. 1 [33]

3.5 Činnost družstva

V současné době má Iriša 3 výrobní programy. Tradiční výrobu exkluzivních, skleněných vánočních ozdob, kartonážní výrobu, lisování plastů a nástrojárnu.

Obrázek 3.2: Jednotlivé činnosti podniku



Zdroj: [25]

3.5.1 Závod 1 - Vánoční ozdoby

Závod byl založen v roce 1954 a je specializován na ruční výrobu skleněných vánočních ozdob. Patří mezi největší výrobce vánočních ozdob v České republice. Výrobky jsou prodávány po celém světě.

Nabízený sortiment je opravdu rozsáhlý a čítá zhruba 15 000 druhů motivů v různých velikostech a tvarech (olivy, rakety, zvony, špice, volně foukané tvary a výrobky foukané do forem, kterých je 900 s figurální tematikou). Každý rok jsou zpracována jiná témata kolekcí, přičemž není výjimkou ani zhotovení motivu na zakázku. Tím, že je vyráběno 15 000 vzorů motivů, není umožněno družstvu vydávání katalogu a ceníku. Na internetových stránkách lze nalézt pouze malou část. Širší kolekce je prezentována celoročně ve vzorkovně v prostorách

sídla firmy. Zákazníci mají možnost navštívit podnikovou prodejnu přímo v závodě, kde si mohou vybrat konkrétní vzory vánočních ozdob.

Více jak 90 % produkce putuje do zahraničí, převážně do zemí Evropy a do zámoří. Mezi největší odběratele patří např. Spojené státy americké, Itálie, Švédsko, Norsko, či Chorvatsko.

V rámci celého závodu se na procesu výroby těchto skleněných vánočních ozdob podílí vlastní rukou zhruba 58 zaměstnanců. [25] [33]

3.5.2 Závod 2 – Lisovna plastů

Lisovna plastů se řadí svým charakterem výroby k nejvíce prosperujícím závodům družstva. Vyplývá to z jeho zaměření zejména na oblast automobilového průmyslu. V rámci třísměnného provozu jsou lisovány a montovány díly z termoplastů určené převážně pro vnitřní vybavení osobních vozidel.

Za účelem zkvalitnění a rozšíření výroby je pravidelně renovován technologický park závodu. Kvalita vyprodukovaných dílů je podpořena zavedeným certifikovaným systémem jakosti, stejně tomu je i v případě jejich ekologického zpracování. Tyto certifikáty dávají záruku dalšího rozšiřování výroby pro automobilový průmysl.

Závod nabízí lisování konstrukčních plastů, zušlechťení výlisků a další následné operace. Kromě zmíněných výrob pro automobilový průmysl, lisovna vyrábí i výrobky z plastů pro domácí trh (nádoby pro uskladnění potravin, přepravky, hračky, a jiné).

Na těchto výroбах se v současné době podílí 133 zaměstnanců, kteří realizují více jak 60 % tržeb výrobního družstva Irida.

Nástrojárna je podpůrným závodem pro lisovnu plastů. Rovněž produkuje vlastní výrobky pro zákazníky, zejména formy pro vstřikování a vakuování plastů, stížné a ohybové nástroje. Výrobním programem jsou výroba forem na plasty a gumu, vakuových nástrojů do celkové váhy 5 tun, a výroba přesných součástí do 500 kg. V tomto závodě pracuje 25 zaměstnanců. [25] [33]

3.5.3 Závod 3 – Kartonáž

Kartonážní výroba se začala v družstvu rozvíjet brzy po jeho vzniku, nejdříve pro vlastní potřebu balení vánočních ozdob. Dnes tvoří zákaznickou klientelu desítky podniků jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Závod nabízí svým obchodním partnerům výrobu dle individuálních požadavků – krabice z lepenky s potiskem i bez, skládačky, přepravní krabice, dekorační i potahovanou kartonáž pro luxusní kazety. Dále nabízí tisk sítotiskem, flexotiskem a ofsetem.

Závod byl v roce 2004 prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016 Českým lodním a průmyslových registrem ve shodě s normou ČSN ISO 9001:2001 a normou ČSN EN ISO 14001. Tyto systémy se vztahují na výrobu zboží z papíru a lepenky, ruční montáž a polygrafickou výrobu. Kartonáž je členem obalové asociace České republiky SYBA a je oprávněna užívat značku EKO-KOM.

Závod zaměstnává 72 zaměstnanců a svými tržbami se z 18 % podílí na tržbách výrobního družstva. [25] [33]

3.6 Environmentální politika

Společnost Irida chápe nutnost ochrany přírodních zdrojů a přírodního prostředí. Cílem je trvale zlepšovat environmentální profil výrobního družstva Irida při rozvíjení podnikatelských aktivit. Z ochrany životního prostředí chtějí učinit svou výhodu na trhu, a působit tak na své okolí.

Vedení družstva vyhláší tuto environmentální politiku, tedy dlouhodobý záměr i závazek družstva vůči zákazníkům, subdodavatelům, zaměstnancům firmy, ale i veřejnosti a přírodnímu prostředí ve zlepšování systému environmentálního managementu společnosti (EMS) a zlepšování environmentálního profilu.

Environmentální politika je realizována dodržováním firemních pravidel – dokumentovaných postupů, zkvalitňováním těchto pravidel, zlepšováním systému EMS a zdokonalováním procesů a snižováním environmentálních vlivů činností firmy.

V environmentální politice jsou stanoveny cíle, kterých má být vždy dosaženo. Každoročně se provádí ekologický audit, který kontroluje dodržování cílů a pravidel stanovených v oblasti environmentální politiky. [25] [33]

3.7 Politika jakosti

Politika jakosti je součástí celkové strategie výrobního družstva Irida a je jedním z prostředků ke zlepšování výkonnosti družstva. Cílem je posilovat pozici na náročných trzích, především automobilového průmyslu a uplatňovat a neustále zlepšovat systém jakosti k dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníka. Politika jakosti je závazná pro všechny pracovníky družstva Irida. Za její naplnění jsou odpovědní všichni pracovníci na všech stupních řízení.

Družstvo disponuje certifikáty kvality německé společnosti TÜV Anlagentechnik GmbH, Rheiland/Berlin-Brandenburg podle norem EN ISO 9001, ISO/TS 16949, ČSN EN ISO 14001. [25] [33]

4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V této kapitole budou aplikovány vybrané metody pro hodnocení výkonnosti výrobního družstva Irida. Pro hodnocení výkonnosti družstva byly vybrány metody Balanced Scorecard a strategická analýza, konkrétně externí analýza, kdy metodami jsou Pest analýza a Porterův model. Na základě zjištěných výsledků těchto metod pak bude sestavena Swot analýza.

4.1 Balanced Scorecard

Pro aplikaci metody Balanced Scorecard je nezbytné stanovit vizi a strategii podniku, které budou dále převedeny do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Metoda vychází ze čtyř perspektiv, které budou následně zhodnoceny.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Irida.

Poslání společnosti Irida, výrobní družstvo

„Zaměstnávat převážně osoby se změněnou pracovní schopností, jež tvoří téměř 60 % z celkového počtu zaměstnanců.“ [25]

Cíle a vize společnosti Irida, výrobní družstvo

„Hlavním cílem výrobního družstva Irida pro nejbližší období je nadále vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené spoluobčany, stabilizovat výrobní program vánočních ozdob a kartonáže a rozvíjet výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl.“ [25]

Strategie společnosti Irida, výrobní družstvo

„Strategie výrobního družstva Irida je rozšířit portfolio zákazníků, zvýšit podíl na trhu, udržet si stávající úspěšnost, usilovat o zvyšování zisku, a v neposlední řadě dosáhnout úrovně Q1 (Quality 1) a stát se tak přímým dodavatelem v oblasti plastikářského průmyslu do světových automobilových společností.“ [33]

4.1.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je východiskem pro ostatní perspektivy metody Balanced Scorecard. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv této metody. Finanční cíle jsou zaměřeny především na ziskovost.

Zachování finančních měřítek výkonnosti je samozřejmě nezbytné, neboť právě tato finanční měřítka jednoznačně ukazují, zda zavedená realizace strategie byla úspěšná či nikoliv. Finanční perspektiva metody Balanced Scorecard tato finanční měřítka zachovává.

Nezbytným krokem před stanovením finančních cílů je stanovit fázi životního cyklu, ve které se podnik nachází. Výrobní družstvo Irisa působí na trhu již od roku 1954, v roce 2014 je to tedy už 60 let působení na trhu od svého vzniku. Irisa je výrobní družstvo s dlouholetou tradicí. Lze proto konstatovat, že družstvo Irisa je zařazeno do fáze „udržení se na trhu“. Také usiluje o stálé zlepšování, což je realizováno pomocí investic. Snahou družstva je též udržet si stávající podíl na trhu a postupně jej zvyšovat. Finanční cíle družstva jsou zaměřeny na ziskovost.

Pro tuto perspektivu je provedena finanční analýza, která poslouží ke zhodnocení finanční situace výrobního družstva Irisa.

Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Ke zhodnocení finanční situace výrobního družstva Irisa jsou zvoleny základní ukazatele finanční analýzy, a to ukazatele absolutní a ukazatele poměrové.

Údaje potřebné pro absolutní i poměrové ukazatele jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irisa, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které jsou uvedeny v příloze č. 6. Zhodnocení finanční situace výrobního družstva Irisa je provedeno v letech 2009 – 2013.

Absolutní ukazatele

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané absolutní ukazatele a jejich konkrétní hodnoty v letech 2009 – 2013. Údaje jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irisa, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.1 : Zvolené absolutní ukazatele v letech 2009 – 2013 v tis. Kč

Absolutní ukazatele/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové výnosy	167 702	177 180	210 742	222 858	271 248
Celkové náklady	167 915	172 613	209 044	214 707	260 629
Provozní výsledek hospodaření	2 927	7 460	3 338	10 299	13 192
Čistý zisk/ztráta	- 213	4 567	1 698	8 151	10 619
Tržby	142 849	160 834	192 422	198 787	247 432
Aktiva	147 204	148 761	149 331	148 401	180 914

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů výrobního družstva Irida

Celkové výnosy

Celkové výnosy vykazují rostoucí charakter, což je velmi pozitivní. Největší výnosy jsou zaznamenány v roce 2013, kdy se oproti roku 2012 zvýšily téměř o 50 000 tis. Kč za rok. V roce 2009 byly celkové výnosy nižší než celkové náklady, což způsobilo ztrátu. Ztráta byla způsobena dopadem krize. Rostoucí charakter výnosů je pro družstvo Irida samozřejmě velmi příznivý. Důvodem růstu výnosů je, že v závodu 2 – Lisovna plastů došlo k výraznému nárůstu objemu zakázek. Tím je tedy dosahováno vysokých tržeb. Ty mají největší podíl na celkových výnosech.

Celkové náklady

Celkové náklady vykazují také rostoucí charakter. V roce 2009 ovšem celkové náklady přesahovaly nad celkovými výnosy, proto v tomto roce vznikla ztráta ve výši 213 tis. Kč. Ztráta byla způsobena dopadem krize. V dalších letech již byly celkové náklady nižší než celkové výnosy, tudíž byl dosahován zisk.

Růst nákladů má několik příčin. Od července 2013 došlo ke změně struktury ceny montážních dílů pro odběratelskou firmu Hella Bánovce. Tato firma je čtvrtým největším odběratelem závodu 2 – Lisovna plastů. Pro tyto montážní díly se přestal dodávat zdarma materiál a začal se nakupovat, tudíž byly ceny překalkulovány. Proto plán zásob, stanovený na rok 2013, již neměl vypovídací schopnost, protože došlo k výrazné změně zásob. Od poloviny roku 2013 byl plán zásob překračován, zásoby se výrazně zvýšily. Proto tedy došlo i k nárůstu nákladů.

Taktéž změna struktury ceny měla vliv na tržby, které samozřejmě výrazně stouply. Tím, že došlo ke zvýšení zásob, zvýšila se také doba obratu zásob. Dalším důvodem zvýšení nákladů je vyšší objem výroby. Největšími položkami nákladů jsou přímý materiál a ostatní přímé náklady (kupříkladu elektrická energie, mzdové náklady). Jelikož došlo ke zvýšení tržeb, jsou samozřejmě i vyšší náklady na dopravu, energii a ostatní služby s tím spojené. Dalším takovým nákladem je pronájem pokovovacího zařízení, které si pronajímá závod 2 – Lisovna plastů. Pronájem pokovovacího zařízení byl nezbytný, neboť závod díky němu získal nové zakázky.

Provozní výsledek hospodaření

Největší nárůst provozního výsledku hospodaření je zaznamenán v roce 2012, kdy se oproti roku 2011 zvýšil téměř o 7 000 tis. Kč. Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2009 až 2012 lze charakterizovat jako nepravidelný. Období zvýšení provozního výsledku bylo vystřídáno snížením, následně došlo opět ke zvýšení. Důvodem nepravidelného vývoje provozního výsledku hospodaření je promítnutí celosvětové krize, kdy došlo k poklesu objemu zakázek závodu 2 – Lisovna plastů.

Čistý zisk/ztráta

Jak je z tabulky patrné, v roce 2009 vznikla společnosti ztráta ve výši 213 tis. Kč. Tato ztráta byla způsobena dopadem krize. Nejvíce byl ovlivněn závod 2 – Lisovna plastů, kdy došlo k poklesu objemu zakázek. Co se týká závodů 1 – Vánoční ozdoby a závodu 3 Kartonáž, tak ty si přibližně zachovávaly svoje hospodaření. V ostatních letech bylo již dosaženo zisku.

Tržby

Tržby vykazují ve sledovaném období pravidelný rostoucí charakter. Největší nárůst tržeb byl zaznamenán v roce 2013, kdy se oproti roku 2012 zvýšily téměř o 50 000 tis. Kč, což je velmi příznivá skutečnost pro družstvo. Zvýšení tržeb je zaznamenáno ve stejném období jako u celkových výnosů. Důvodem zvýšení tržeb je, že v závodu 2 – Lisovna plastů došlo k výraznému nárůstu objemu zakázek. Tím je tedy dosahováno vysokých tržeb. Tržby mají největší podíl na celkových výnosech.

Aktiva

Aktiva představují majetek podniku. V letech 2009 – 2012 jsou aktiva přibližně ve stejné výši. Nepatrný pokles byl zaznamenán mezi léty 2011 a 2012. K výraznému růstu aktiv došlo

v roce 2013, kdy se oproti předchozím rokům zvýšily přibližně o 32 000 tis. Kč. Důvodů tohoto razantního zvýšení aktiv je hned několik. Zvýšil se dlouhodobý hmotný majetek, kdy byly realizovány investice do nových lisů. Další nárůst aktiv byl způsobem zvýšením zásob, kdy se zvýšily zásoby materiálu a zásoby hotových výrobků na skladě. Dále došlo k výraznému růstu pohledávek, které se týkají vyfakturovaného a nezaplaceného zboží.

Poměrové ukazatele

Následně jsou uvedeny jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů, a to ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity. Hodnoty potřebné pro jednotlivé výpočty jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irida, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Nejdůležitějšími ukazateli pro výrobní družstvo Irida jsou rentabilita tržeb, míra zadluženosti, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek. Tyto ukazatele jsou pro družstvo závazné. Jsou hodnoceny jednou ročně na členské schůzi. Jsou součástí „Kontroly plnění usnesení.“ Družstvo samozřejmě hodnotí i ostatní poměrové ukazatele, ovšem ty jsou spíše pro kontrolu, zda se hodnoty jednotlivých ukazatelů neodchylují nepatřičným směrem.

❖ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nejsledovanějšími ukazateli, neboť informují o výsledku dosaženého vloženým kapitálem. Vybranými ukazateli rentability jsou rentabilita celkového kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

Oborové hodnoty u jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z interních materiálů výrobního družstva Irida.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele rentability v letech 2009 – 2013. Údaje jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irida, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.2: Ukazatele rentability v letech 2009 – 2013

Ukazatele rentability/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita celkového kapitálu (%)	2,70	6,83	3,10	9,17	10,50
Rentabilita aktiv (%)	1,99	5,01	2,24	6,94	7,29
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	- 0,22	4,46	1,65	7,40	8,88
Rentabilita tržeb (%)	- 0,15	2,84	0,88	4,10	4,29

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů výrobního družstva Iriša

Rentabilita investovaného, celkového kapitálu

Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí kapitál, nezávisle na zdroji financování. Odvětví dosahuje hodnoty nad 9 %.

Jak lze vidět v tabulce, v letech 2009 – 2011 se společnost této hodnotě ani nepřiblížila. V letech 2012 a 2013 došlo k jistému zlepšení. V roce 2013 je dosažena nejvyšší hodnota tohoto ukazatele, neboť byl dosažen nejvyšší provozní výsledek hospodaření ze všech sledovaných období.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv je hlavním měřítkem rentability. Kritériem hodnocení je výnosnost vloženého kapitálu. Jinak řečeno, ukazuje, jak efektivně je v podniku vytvářen zisk bez ohledu na způsob financování, tedy zda se jedná o cizí či vlastní kapitál. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší.

Lze konstatovat, že rentabilita aktiv má rostoucí charakter. Výjimkou je pouze pokles mezi roky 2010 a 2011. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosahuje v roce 2013. Důvodem je, že aktiva podniku se značně zvýšila ve srovnání s ostatními roky. Vysoká hodnota ukazatele v roce 2013 říká, že společnost efektivně využívala svá aktiva (budovy, stroje, a jiné).

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu odpovídá na otázku, zda kapitál přináší dostatečný výnos. Je žádoucí, aby hodnota ukazatele byla vyšší, než dosahované úroky z možných finančních

investic. Odvětví dosahuje hodnoty více jak 10,6 %. U tohoto ukazatele může zvyšování podílu cizího kapitálu vést k růstu tohoto ukazatele, ale výsledná hodnota ukazatele v sobě neobsahuje riziko plynoucí ze zvýšené zadluženosti. Rentabilita vlastního kapitálu dává do poměru zisk vzhledem k aktivům. Proto je tedy tento ukazatel značně závislý na výši dosahovaného zisku.

V roce 2009 je hodnota ukazatele záporná, tj. – 0,22 %, neboť bylo dosaženo ztráty. Ztráta byla způsobena vlivem krize. Další příčinou je to, že ve společnosti došlo k zúčtování vztahu se dvěma firmami a k tvorbě opravných položek k nim.

V roce 2010 byl již ukazatel v kladné hodnotě, a to ve výši 4,46 %. K hodnotě 4,46 % došlo proto, že byl vytvořen zisk bez vlivu jakýchkoli mimořádných výnosů, což je velmi příznivé.

V roce 2011 byl ukazatel také v kladné hodnotě, tj. 1,65 %, nicméně se snížil oproti roku předchozímu. Meziroční pokles ukazatele je o 3 %. Příčina poklesu je, že došlo k zaúčtování opravných položek na nepotřebné formy, a to na úkor zisku.

V roce 2012 je ukazatel opět kladný ve výši 7,40 %. Oproti roku předchozímu se téměř pětkrát zvýšil. Meziroční nárůst je tedy o 5,75 %. Vysoká hodnota ukazatele je jednak zapříčiněna tvorbou vysokého zisku, a jednak prodejem strojů, které se družstvo rozhodlo prodat.

V roce 2013 je dosaženo opět kladné hodnoty ukazatele. Jeho výše v tomto roce 8,88 %. Opět byl vytvořen zisk, ke kterému nejvíce přispěl závod 2 – Lisovna plastů díky novým projektům (tj. nové výrobky). V tomto roce se ukazatel již blíží oborovým hodnotám.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je velmi důležitá z hlediska efektivnosti podniku. Dává do poměru zisk vzhledem k tržbám. Rentabilita tržeb je tedy opět závislá na zisku jako předchozí rentabilita. Ukazatel by měl samozřejmě nabývat kladných hodnot. Odvětví dosahuje hodnoty 4,2 %.

V roce 2009 byla hodnota ukazatele záporná, a to – 0,15 %. Jak již bylo řečeno, ukazatel je závislý právě na velikosti zisku. Příčinou záporné hodnoty je, že v roce 2009 bylo dosaženo

ztráty, a to vlivem celosvětové krize. Dalším činitelem, ovlivňujícím zápornou hodnotu v tomto roce je, že došlo k zúčtování s určitou společností v prvním pololetí roku 2009.

V roce 2010 bylo dosaženo již kladné hodnoty ukazatele, která byla ve výši 2,84 %. K hodnotě 2,84 % došlo díky tvorbě provozního zisku, a to na závodě 2 – Lisovna plastů a na závodě 3 – Kartonáž.

V roce 2011 je opět dosažena kladná hodnota ukazatele, nicméně je menší než v roce předcházejícím. Její výše v tomto roce pouze je 0,88 %. Oproti roku předchozímu je meziroční pokles o 1,96 %, hodnota tedy klesla na jednu třetinu. Kladné hodnoty bylo opět dosaženo tvorbou zisku, a to na závodě 2 – Lisovna plastů a na závodě 3 – Kartonáž.

V roce 2012 je taktéž hodnota ukazatele kladná. Hodnota je 4,10 %, došlo tedy k nárůstu ve srovnání s rokem předcházejícím. Meziroční nárůst je o 3,22 %. V tomto případě, se již dosažená výše ukazatele přiblížila doporučené hodnotě, která je 4,2 % v odvětví. Kladné hodnoty bylo dosaženo opět tvorbou provozního zisku na závodě 2 – Lisovna plastů a na závodě 3 – Kartonáž.

V roce 2013 je ukazatel opět v kladných číslech, tj. 4,29 %. Je nepatrně vyšší než v roce 2012. Meziroční nárůst je o 0,19 %. I v tomto roce byla tvorba provozního zisku na závodě 2 – Lisovna plastů a na závodě 3 – Kartonáž. Je nutné zmínit, že na závodě 2 – Lisovna plastů, bylo dosaženo v tomto roce vysokého zisku, což přispělo k vyšší hodnotě ukazatele.

❖ *Ukazatele aktivity*

Ukazatele aktivity měří, jak management podniku využívá aktiva. Jinými slovy informují podnik, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Vybranými ukazateli aktivity jsou obrát aktiv, obrát zásob, obrát dlouhodobého majetku, doba obrátu aktiv, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek, doba obrátu závazků.

Oborové hodnoty u jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z interních materiálů výrobního družstva Iriša.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele aktivity v letech 2009 – 2013. Údaje jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Iriša, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.3: Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2013

Ukazatele aktivity/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv (počet obrátek)	0,97	1,08	1,29	1,34	1,37
Obrat zásob (počet obrátek)	7,29	8,91	7,75	9,31	7,79
Obrat dlouhodobého majetku (počet obrátek)	1,51	1,81	2,31	2,47	2,93
Doba obratu aktiv (počet dní)	371	333	280	269	264
Doba obratu zásob (počet dní)	50	41	47	39	47
Doba obratu pohledávek (počet dní)	59	55	64	72	77
Doba obratu závazků (počet dní)	39	39	44	36	53

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů výrobního družstva Iriša

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv měří celkové využití aktiv, neboli jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Informuje tedy, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí. Je samozřejmě žádoucí, aby ukazatel nabýval co nejvyšších hodnot, přičemž minimální hodnota by se měla pohybovat na úrovni jedné. Ukazatel je závislý na tržbách. Oborová hodnota ukazatele se pohybuje nad 1,5 krát. Má-li podnik aktiv více než je potřebné, vznikají mu zbytečné náklady (snižují zisk). Má-li jich nedostatek, pak hrozí, že se musí vzdát potenciálních výhodných podnikatelských příležitostí a přichází tak o výnosy.

V roce 2009 je hodnota ukazatele 0,97 krát. Je to nižší hodnota, než je průměr v oboru a požadovaná minimální hodnota. Důvodem nízké hodnoty ukazatele je, tržby v tomto roce byly nízké. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost společnosti a jeho neefektivní využití. Z toho tedy vyplývá, že dosažená nízká hodnota ukazatele je signálem pro zvýšení využití výrobních kapacit.

V roce 2010 hodnota ukazatele již překročila minimální hranici. Byla ve výši 1,08 krát. Stále je hodnota nižší než je průměr v oboru, opět to signalizuje nutnost zvýšit využití výrobních kapacit. Došlo k nárůstu oproti roku předchozímu, meziroční růst je o 0,11 krát. Nicméně, stále je to nedostačující.

V roce 2011 je hodnota ukazatele na úrovni 1,29 krát. Oproti roku předchozímu došlo k nárůstu. Meziroční růst je o 0,21 krát. Nicméně, stále je hodnota nižší než průměr, což je signál opět pro zvýšení využití výrobních kapacit.

V roce 2012 se hodnota ukazatele pohybuje na úrovni 1,34 krát. Opět došlo k nárůstu. Meziroční růst je o 0,05 krát, což je nepatrné. Avšak, pořád se hodnota pohybuje pod stanoveným průměrem.

V roce 2013 je hodnota ukazatele ve výši 1,37 krát. Opět vyšší než v roce předchozím. Meziroční růst je o 0,03, což je opět velmi nepatrné. Stále se pohybuje pod stanoveným průměrem.

Z výše uvedeného vyplývá, že ukazatel obrát aktiv má rostoucí trend, což je samozřejmě příznivé. Nicméně lze konstatovat, že ve všech letech se hodnoty pohybují pod oborovou hodnotou. Znamená to, že společnost by měla zvýšit využití stávajících výrobních kapacit. Rostoucí trend ukazatele obrátu aktiv je způsoben rostoucími tržbami v jednotlivých letech.

Obrat zásob

Ukazatel dává do poměru tržby k zásobám. Jednoduše lze říci, že ukazatel obrátu zásob udává, kolikrát je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby. Lze konstatovat, že vývoj tohoto ukazatele ve sledovaných letech je nepravidelný, neboť zvýšení ukazatele je vystřídáno snížením, následně dochází opět ke zvýšení, v dalším roce se opět snižuje, a následně zase roste. Je zřejmé, že obrat zásob by měl být co nejvyšší, neboť je dosahováno vyšších tržeb.

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel obrátu dlouhodobého majetku měří, jak efektivně jsou využívány jednotlivé části dlouhodobého majetku. Informuje tedy, kolikrát za rok se dlouhodobý majetek obrátí v tržby.

Jak je z tabulky patrné, ukazatel obrát dlouhodobého majetku ve sledovaném období, tj. v letech 2009 – 2013 vykazuje rostoucí charakter. To je samozřejmě příznivé, neboť to vyjadřuje schopnost společnosti vícekrát ročně přeměnit dlouhodobý majetek na tržby.

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dní, za které dojde k obratu aktiv vzhledem k tržbám. Je žádoucí, aby hodnota ukazatele vykazovala klesající charakter.

Doba obratu aktiv v jednotlivých letech klesá, což je žádoucí, neboť to vyjadřuje, že společnost je schopna více obrátit aktiva v tržby. To je pro ni samozřejmě pozitivní skutečnost. Od roku 2011 dochází k pomalejšímu poklesu doby obratu aktiv než v předchozích dvou letech.

Doba obratu zásob

Ukazatel dává do poměru zásoby k průměrným tržbám. Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány ve firmě do doby jejich prodeje či spotřeby. Jinými slovy řečeno, jak dlouho zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. Oborové hodnoty se pohybují na úrovni 30 dnů.

V roce 2009 byla doba obratu zásob 50 dní. Doba obratu zásob je u výrobního družstva Irisa, podstatně vyšší než v odvětví, což vede k větší vázanosti kapitálu v zásobách. Svědčí to také o tom, že vzhledem k výši dosahovaných průměrných tržeb družstvo neumí plánovat objednávání materiálu. To vyplývá i z problémů, které se vyskytují při plánování výroby na závodě 2 – Lisovna plastů.

V roce 2010 došlo k poklesu doby obratu zásob, a to na 41 dní. Meziročně došlo k poklesu o 9 dní. Opět je výše tohoto ukazatele vyšší než v odvětví, což způsobuje větší vázanost kapitálu. Zde je příčinou stejný důvod, jako v předchozím roce.

V roce 2011 se hodnota doby obratu zásob pohybuje na úrovni 47 dnů. Zde došlo k meziročnímu nárůstu, a to o 6 dnů. Opět je doba obratu zásob ve srovnání s odvětvím vyšší, což vede k větší vázanosti kapitálu v zásobách. Příčinou dosažené hodnoty doby obratu zásob je stejný důvod, jako v předcházejících letech.

V roce 2012 došlo k poklesu doby obratu zásob, a to na 39 dnů. Tento počet dní se již blíží oborovým hodnotám, nicméně stále převažuje nad průměrem. Opět to způsobuje větší vázanost kapitálu. Důvod je stejný jako v předchozích letech.

V roce 2013 se doba obratu zásob opět zvýšila, a to na 47 dnů. I v tomto roce se ukazatel pohybuje vysoce nad průměrnými hodnotami v oboru, což také samozřejmě vede k větší vázanosti kapitálu.

Z výše uvedeného vyplývá, že družstvo má větší vázanost kapitálu v zásobách. Znamená to, že zásoby leží na skladě delší dobu, čímž na sebe vážou finanční prostředky. Důvodem vyšších hodnot ukazatele je, že družstvo, vzhledem k výši dosahovaných průměrných tržeb, stále neumí dobře plánovat objednávání materiálu. To vyplývá i z problémů při plánování výroby, které se vyskytují na závodu 2 – Lisovna plastů. Družstvo by se tedy mělo zaměřit na tento problém a snažit se zlepšit tuto situaci, které se v posledních letech moc nelepšila.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. Jednoduše řečeno, vyjadřuje, za jak dlouho nám zákazník zaplatí. Je samozřejmě žádoucí, aby doba obratu pohledávek byla co nejkratší. V opačném případě, by družstvo poskytovalo svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr. Oborová hodnota se pohybuje na úrovni 50 dnů.

Výrobní družstvo Irisa získává nové zakázky i u zahraničních odběratelů. Právě tito zahraniční odběratelé požadují určité platební podmínky, a to dobu splatnosti faktur až 60 dnů. Aby družstvo zákazníky samozřejmě neztratilo, přistupuje na tyto platební podmínky. Je nutné říci, že obvyklá je doba splatnosti faktur 14 dní. Prodloužení doby splatnosti faktur až na 60 dnů samozřejmě způsobuje, že se zvyšuje i doba obratu pohledávek.

Doba obratu pohledávek se v jednotlivých letech zvyšuje, vykazuje tedy rostoucí trend. Je zřejmé, že doba obratu pohledávek v jednotlivých letech vysoce převažuje nad oborovým průměrem, který je na úrovni 50 dnů. V jednotlivých letech dochází k nárůstu až několika dní. Jak již bylo výše řečeno, důvodem neustálého zvyšování doby obratu pohledávek je doba splatnosti u zahraničních partnerů, která činí 60 dnů, což je dlouhá doba. Lze i konstatovat, že družstvo Irisa tak svým zahraničním partnerům poskytuje bezplatný obchodní úvěr.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazků do doby jejich úhrady. Jednoduše řečeno ukazuje, za jak dlouho je podnik schopen splatit své závazky. Oborové hodnoty se pohybují na úrovni 45 dnů.

V letech 2009 a 2010 je doba obratu závazků stejná, a to 39 dnů. Ve srovnání s oborovým průměrem je doba obratu o 6 dní nižší, což je samozřejmě dobré. V roce 2011 došlo k nárůstu, a to o pět dnů, čili je na úrovni 44 dnů. V následujícím roce 2012 došlo opět k poklesu doby obratu závazků, a to na 36 dní, což je meziroční pokles o 8 dnů. Nejvyšší doba obratu závazků je v roce 2013, která je 53 dní, což je vyšší než průměr v oboru.

Obecně lze říci, že ukazatel doby obratu závazků je ve družstvu Irista spíše rostoucí. Důvodem je, že dobu splatnosti závazků výrazně napomáhá zvyšovat závod 3 – Kartonáž, kdy dodavatelé poskytují splatnost 60 dnů, resp. 90 dnů.

❖ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Je samozřejmé, že čím vyšší má podnik zadluženost, tím vyšší na sebe bere riziko, neboť musí být schopen splácet bez ohledu na to, zda se mu daří či nikoliv. Určitá výše zadlužení je ovšem pro podnik výhodná, neboť cizí kapitál je levnější než vlastní. Vybranými ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí.

Oborové hodnoty u jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z interních materiálů výrobního družstva Irista.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele zadluženosti v letech 2009 – 2013. Údaje jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irista, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.4: Ukazatele zadluženosti v letech 2009 – 2013

Ukazatele zadluženosti/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost (%)	33,04	31,16	31,01	25,76	33,61
Míra zadluženosti (%)	49,35	45,27	44,97	34,70	50,86
Úrokové krytí (index)	1,88	7,18	4,39	12,46	32,41

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů výrobního družstva Iriša

Celková zadluženost

Celková zadluženost je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti. Dává do poměru cizí zdroje a aktiva podniku. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Je samozřejmě preferována nízká hodnota ukazatele celkové zadluženosti. V oboru se hodnota celkové zadluženosti pohybuje na úrovni 43 %.

Z tabulky lze vidět, že pouze v roce 2012 byla hodnota celkové zadluženosti nižší než 30 %. V ostatních letech, se celková zadluženost pohybovala v rozmezí 31 – 34 %, pohybovala se tedy na spodní hranici doporučeného rozmezí.

V roce 2009 se hodnota celkové zadluženosti pohybovala ve výši 33,04 %. Ze sledovaného období je její výše druhá nejvyšší. Nejvyšší celková zadluženost byla v roce 2013.

V roce 2010 došlo k meziročnímu poklesu celkové zadluženosti, a to o 1,88 %. Výše ukazatele byla ve výši 31,16 %. Snížení zadluženosti bylo zapříčiněno minimalizací investic a tvorbou zisku v roce 2010, kdy tedy díky vyššímu zisku nemuselo družstvo plně čerpat úvěry.

V roce 2011 došlo opět k meziročnímu poklesu ukazatele, a to o 0,15 %. Výše v tomto roce byla 31,01 %. Snížení zadluženosti je opět, jako v předchozím roce, umožněno minimalizací investic a tvorbou zisku, jak v roce 2010, tak i v roce 2011. Díky tomu družstvo nemuselo plně čerpat úvěry.

V roce 2012 byla hodnota ukazatele celkové zadluženosti ve výši 25,76 %. Ve srovnání s ostatními roky, je její hodnota nejnižší, což je samozřejmě pro družstvo lepší. Meziroční pokles ukazatele je o 5,25 %.

V roce 2013 je hodnota ukazatele nejvyšší. Dosahuje hodnoty 33,61 %. Došlo tedy k meziročnímu nárůstu celkové zadluženosti o 7,85 %, což je pro družstvo samozřejmě horší. Důvodem tohoto zvýšení je, že byla potřeba profinancovat v prvním pololetí výrobu závodu 1 – Vánoční ozdoby a také ve druhém pololetí profinancovat zásoby závodu 2 – Lisovna plastů.

Z výše uvedeného vyplývá, že celková zadluženost výrobního družstva Irida, ve srovnání s odvětvím, je na dobré úrovni.

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti dává do poměru cizí kapitál a vlastní kapitál. Doporučený poměr těchto dvou hodnot je obvykle 1:1. Tento ukazatel je velmi významný z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je, pokud je hodnota nižší hodnota cizího kapitálu, jak vlastního.

V roce 2009 byla míra zadluženosti 49,35 %. Ze sledovaných let je tato hodnota druhá nejvyšší. Vlastní kapitál je v tomto případě více jak dvakrát vyšší než cizí kapitál.

V roce 2010 došlo k poklesu hodnoty ukazatele. Ta byla na úrovni 45,27 %. Meziroční pokles je o 4,08 %. Důvodem poklesu je, že se snížil cizí kapitál, a vlastní kapitál se zvýšil.

V roce 2011 je hodnota ukazatele na úrovni 44,97. Ve srovnání s rokem předchozím došlo opět k poklesu, který byl ale nepatrný. Meziroční pokles byl o 0,3 %. V tomto případě došlo opět k nepatrnému snížení cizího kapitálu a ke zvýšení kapitálu vlastního.

V roce 2012 se hodnota ukazatele pohybuje na úrovni 34,70 %. V tomto roce došlo k výraznému poklesu oproti předchozímu roku. Meziroční pokles je o 10,27 %. Došlo k výraznému poklesu cizího kapitálu ve srovnání s předchozím rokem. Vlastní kapitál se znatelně zvýšil.

V roce 2013 je hodnota ukazatele 50,86 %. Ze všech sledovaných let, je v tomto roce dosaženo nejvyšší hodnoty ukazatele. Meziroční nárůst je o 16,16 %. Důvodem razantního

zvýšení tohoto ukazatele je, že se velmi zvýšil podíl cizího kapitálu, nicméně se zvýšil i podíl vlastního kapitálu. K nárůstu cizího kapitálu došlo hned z několika důvodů. Koncem roku 2012 se rozbíhaly nové projekty (montážní projekty), kterými byly práce ve mzdě. Znamená to, že odběratel dodal zadarmo materiál, družstvo vše smontovalo. Následně vyfakturovalo dodavateli materiálu pouze mzdové náklady a režijní náklady. Z toho tedy vyplývá, že materiál byl 0 Eur. V roce 2013 byla uzavřena dohoda, že družstvo bude materiál nakupovat. Doba splatnosti těchto faktur je 60 dnů, čímž došlo k nárůstu závazků. Dalším důvodem vysokého nárůstu cizího kapitálu je půjčka od Svazu družstev. Výše této půjčky je 3 mil. Kč a splatnost je 10 let. Účelem půjčky byl nákup pokovovacího stroje ve výši 10 mil. Kč. Posledním důvodem vysokého cizího kapitálu byla tvorba nedaňových rezerv. Vzhledem k zisku roku 2013 byla vytvořena nedaňová rezerva ve výši 2,9 mil. Kč, která bude čerpána v roce 2014.

Z výše uvedeného vyplývá, že je splněna optimální podmínka, kdy cizí kapitál má být menší než vlastní kapitál. Hodnoty ukazatele se víceméně pohybují v poměru 1:1. Výjimku tvoří pouze rok 2012.

Úrokové krytí

Ukazatel dává do poměru zisk před zdaněním a nákladovými úroky vzhledem k nákladovým úrokům. Je tedy silně závislý na zisku. Charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat na úrovni vyšší než 5. Obvyklá hodnota tohoto ukazatele je ovšem nad 11 krát.

V roce 2009 se ukazatel úrokového krytí pohyboval ve výši 1,88 krát. Ve srovnání se sledovanými roky, je tato hodnota nejnižší. Doporučené hodnotě se družstvo nepřibližuje.

V roce 2010 byla již hodnota ukazatele ve výši 7,18 krát, což je výrazné zlepšení ve srovnání s rokem předcházejícím. Hodnota je vyšší než 5 krát, což příznivé. Dokonce se blíží obvyklé hodnotě. Meziroční nárůst je o 5,3 krát.

V roce 2011 je hodnota ukazatele 4,39 krát. Pro srovnání s předchozím rokem, došlo k poklesu hodnoty tohoto ukazatele. To bylo zapříčiněno poklesem zisku oproti roku předchozímu. Meziroční pokles je o 2,79 krát.

V roce 2012 je hodnota ukazatele opět vyšší, a to ve výši 12,46 krát, což je výrazné zlepšení oproti roku předcházejícímu. Meziroční nárůst je o 8,07 krát. Hodnota ukazatele v tomto roce dokonce překročila i obvyklou hodnotu, která je nad 11 krát.

V roce 2013 se hodnota ukazatele pohybuje na úrovni 32,41 krát. Ze sledovaného období je hodnota v tomto roce zcela nejvyšší. Meziroční nárůst je o 19,95 krát, což je velmi příznivé. Důvodem vysoké hodnoty ukazatele je, že došlo k vyššímu nárůstu zisku, což je pro společnost samozřejmě velmi dobré.

Lze jednoznačně konstatovat, že ukazatel úrokového krytí výrobního družstva Irida dosahuje vynikajících hodnot.

❖ *Ukazatele likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazateli likvidity jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele likvidity v letech 2009 – 2013. Údaje jsou získány z účetních výkazů výrobního družstva Irida, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.5: Ukazatele likvidity v letech 2009 – 2013

Ukazatele likvidity/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita (index)	3,35	3,45	2,78	3,40	2,63
Pohotová likvidita (index)	2,08	2,39	1,72	2,32	1,75
Okamžitá likvidita (index)	0,56	0,97	0,26	0,32	0,31

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů výrobního družstva Irida

Běžná likvidita

Běžná likvidita je též nazývána jako likvidita 3. stupně. Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Z praktického hlediska by to znamenalo, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

Hodnoty pod 1,5 ukazují na potenciální problémy se splatností závazků. Hodnoty nad horní hranicí, tj. nad 2,5 pak ukazují na neproduktivní využití vložených prostředků.

Ve sledovaných letech, tj. 2009 – 2013, překročily hodnoty běžné likvidity horní hranici stanoveného rozmezí, která je 2,5. Znamená to, že podnik neefektivně využívá své vložené prostředky. Nicméně, v roce 2013 se alespoň hodnota běžné likvidity více přiblížila horní hranici, než v letech předcházejících, z čehož vyplývá, že došlo k efektivnějšímu využívání vložených prostředků.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se též označuje jako likvidita 2. stupně. Pohotová likvidita je přesnější než běžná likvidita, neboť nezahrnuje zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou oběžného majetku. Hodnoty by měly nabývat v rozmezí 1 – 1,5. Ovšem optimální hodnota tohoto ukazatele je okolo 1. Pokud by hodnota ukazatele klesla pod optimální hodnotu, byla by společnost nucena prodat své zásoby.

Jak je z tabulky patrné, ve sledovaném období, tj. v letech 2009 – 2013, není dodržena podmínka doporučených hodnot. Hodnoty pohotové likvidity v těchto letech, vysoce převažují nad doporučenou horní hranicí. Příliš vysoká hodnota pohotové likvidity znamená, že družstvo váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které tak přinášejí minimální úrok.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je též nazývána likviditou 1. stupně. Tento ukazatele likvidity je nepřesnější, neboť hodnotí schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky v daný okamžik. Hodnoty by měly nabývat v rozmezí 0,2 – 0,5.

Jak je z tabulky zřejmé, v roce 2009 a 2010 není dodržena doporučená hodnota. Hodnoty okamžité likvidity v těchto letech jsou nad horní hranicí, v roce 2010 je překročena hodnota velmi vysoká, neboť výše finančních prostředků je ze všech sledovaných nejvyšší. Překročení horní hranice znamená, že družstvo neefektivně využívalo své finanční prostředky, jak v roce 2009, tak v roce 2010. V následujících letech se již hodnoty okamžité likvidity pohybují v daném rozmezí.

Strategické cíle finanční perspektivy a jejich měřítka

V oblasti finanční perspektivy je stanoveno šest strategických cílů a k nim odpovídající měřítka. Vše vychází z jednoho obecného cíle. V následující tabulce jsou uvedeny obecný cíl v oblasti finanční perspektivy, strategické cíle a jejich měřítka. V další tabulce jsou pak již k jednotlivým měřítkům uvedeny skutečné hodnoty dosažené v jednotlivých letech, včetně záměru, který byl stanoven u jednotlivých měřítek.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Irida.

Potřebné údaje jsou získány z interních materiálů výrobního družstva Irida a z účetních výkazů výrobního družstva Irida, které jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tabulka 4.6: Strategické cíle finanční perspektivy a jejich měřítka

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
<i>Zvýšit finanční výkonnost a zvýšit ekonomicko-finanční ukazatele firmy</i>	Zvýšení zisku	Výše čistého zisku
	Růst tržeb	Výše tržeb
	Míra zadluženosti	Výše míry zadluženosti
	Zvýšení přidané hodnoty	Výše přidané hodnoty
	Zkrácení doby obratu zásob	Doba obratu zásob
	Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.7: Konkrétní hodnoty výrobního družstva Irida pro strategické cíle finanční perspektivy a jejich měřítka v letech 2009 – 2013

Měřítka	Záměr	Skutečnost				
		2009	2010	2011	2012	2013
Výše čistého zisku (tis. Kč)	Navyšovat meziročně zisk při zohlednění očekávání příštího roku	- 213	4 567	1 698	8 151	10 619
Výše tržeb (tis. Kč)	Meziroční růst tržeb o 10 %	142 849	160 834	192 422	198 787	247 432
Výše míry zadluženosti (%)	Udržet míru zadluženosti na 40 %	49,35	45,27	44,97	34,70	50,86
Výše přidané hodnoty (tis. Kč)	Každoroční růst přidané hodnoty	49 739	63 835	66 653	59 248	78 795
Doba obratu zásob (dny)	Snaha o minimalizaci doby obratu zásob	50	41	47	39	47
Doba obratu pohledávek (dny)	Snaha o minimalizaci doby obratu pohledávek	59	55	64	72	77

Zdroj: vlastní zpracování

➤ ***Zvýšení zisku***

Měřítkem tohoto strategického cíle je výše čistého zisku. Záměrem je navyšovat zisk meziročně při zohlednění očekávání příštího roku. Záměr není splněn v roce 2009, kdy vznikla ztráta dopadem světové krize. Dopad krize lze ovlivnit jen stěží. V dalších letech byly již hodnoty čistého zisku v kladných číslech. Meziroční růst nebyl splněn v roce 2011, kdy došlo ke snížení čistého zisku oproti roku předchozímu. Od roku 2011 již zisk roste, což splňuje stanovený záměr. Zisk roste díky většímu objemu zakázek.

➤ ***Růst tržeb***

Měřítkem strategického cíle růst tržeb je výše tržeb. Záměrem je meziroční růst tržeb o 10 %. Tento záměr nebyl splněn v roce 2012, kdy se oproti roku 2011 zvýšily tržby pouze o 3 %.

V dalších letech byl meziroční růst tržeb dokonce vyšší než 10 %, což je velmi příznivé. Důvodem zvyšování tržeb je, že v závodu 2 – Lisovna plastů došlo k výraznému nárůstu objemu zakázek.

➤ *Míra zadluženosti*

Měřítkem tohoto strategického cíle je výše míry zadluženosti. Záměrem je udržet míru zadluženosti na 40 %. Lze konstatovat, že tento strategický cíl nebyl splněn v žádném sledovaném roce. Míra zadluženosti ve sledovaných letech vykazuje velmi nepravidelný vývoj. Nejvyšší je v roce 2013, kdy výrazně vzrostl cizí kapitál. Důvodů je několik. Družstvo od roku 2013 nakupuje materiál, který do té doby dodávali dodavatelé zadarmo, ovšem na základě dvoustranné dohody. Dalším důvodem je půjčka na nákup pokovovacího stroje. Dále byla vytvořena nedaňová rezerva ze zisku roku 2013, která bude čerpána v roce 2014.

➤ *Zvýšení přidané hodnoty*

Měřítkem tohoto strategického cíle je výše přidané hodnoty. Záměrem je, aby docházelo ke každoročnímu růstu tohoto ukazatele. Přidaná hodnota se každoročně zvyšuje. Výjimkou je rok 2012, kdy došlo k poklesu přidané hodnoty. Následující rok, se ale opět zvýšila, téměř o 20 000 tis. Kč, což je velmi příznivé. Strategický cíl nebyl splněn pouze v roce 2012.

➤ *Zkrácení doby obratu zásob*

Měřítkem tohoto strategického cíle je doba obratu zásob. Záměrem je snaha o minimalizaci doby obratu zásob. V roce 2009 byla doba obratu zásob nejvyšší. Důvodem je opět dopad celosvětové krize. V dalších letech nebyla doba obratu zásob tak vysoká, jako v roce 2009. Lze konstatovat, že má nepravidelný vývoj. Dobu obratu zásob nelze nějak dramaticky snížit, pouze udržovat na nějaké úrovni, která je pro družstvo přijatelná. Je to proto, že družstvo je nuceno vytvářet pojistnou zásobu na skladech, jak materiálu, tak i hotových výrobků. Tento požadavek vyplývá především od velkých odběratelů. Dalším takovým faktorem, který výrazně ovlivňuje tento ukazatel je, že velcí zahraniční dodavatelé dodávají některý materiál pouze v množství, které družstvo zpracovává i 6 měsíců. V neposlední řadě tento ukazatel ovlivňuje také změna výrobního sortimentu s velkým množstvím materiálu, kdy tento ukazatel může nabrat opačný směr, než je žádoucí. Všechny tyto faktory velmi výrazně ovlivňují dobu obratu zásob, nicméně družstvo se samozřejmě snaží ji udržovat na nějaké přijatelné úrovni.

➤ **Zkrácení doby obratu pohledávek**

Měřítkem tohoto strategického cíle je doba obratu pohledávek. Záměrem je snaha o minimalizaci doby obratu pohledávek. Tento strategický cíl není splněn, neboť jak je zřejmé z tabulky, doba obratu pohledávek dlouhodobě roste. Výjimku tvoří rok 2010, kdy doba obratu pohledávek je nejnižší. Možnost ovlivnit dobu obratu pohledávek je také omezená. Je to z toho důvodu, že družstvo získává nové zakázky, které přichází od velkých a významných firem. Pokud chce družstvo tyto zakázky, je nuceno přistoupit na dobu splatnosti těchto odběratelů, která může být 60 až 90 dnů. Nicméně, družstvo opět vyvíjí úsilí udržovat dobu obratu pohledávek na přijatelné úrovni, a to tak, že velmi striktně hlídá doby splatnosti faktur u svých odběratelů.

4.1.2 Zákaznická perspektiva

Určení strategických cílů a měřítek je dalším krokem metody Balanced Scorecard, který následuje po finanční perspektivě. Jak již bylo řečeno, zákaznická perspektiva identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých podnik působí. Tato perspektiva umožňuje formulovat strategické cíle, které jsou orientovány na zákazníky a trh, které tak zajistí budoucí zisk pro podnik, který je součástí finančních cílů. Ziskovost je nejdůležitějším finančním cílem družstva.

Výrobní družstvo Irida nemá velký podíl na trhu. Závod 1 – Vánoční ozdoby tvoří podíl na trhu do 18 %. Závod 2 – Lisovna plastů tvoří podíl na trhu do 3 %. Závod 3 – Kartonáž tvoří podíl na trhu do 1 %. Nejnižší podíl na trhu má závod 2 a závod 3. Důvodem tohoto nízkého podílu je konkurence, která je v oblasti lisování plastů a kartonáže velká. Co se týká světového trhu, tak podíl na trhu společnosti je minimální, ani ne do 1 %.

Družstvo Irida získává informace o trhu u každého závodu jinak. U závodu 1 – Vánoční ozdoby a závodu 3 – Kartonáž, získává informace o trhu z celosvětových veletrhů, které jsou zaměřeny na prodej jeho produktů. U závodu 2 – Lisovna plastů jsou informace získávány převážně z médií a osobních setkání.

Co se týká zjišťování potřeb současných nebo budoucích zákazníků, je nezbytné neustále sledovat požadavky zákazníků především pro závod 1 – Vánoční ozdoby. Je to z toho důvodu,

že je to sezónní zboží, a každý rok se trendy v této oblasti mění. U vánočních ozdob se tedy vychází z trendů módy, která se poté odráží na vývoji vánoční kolekce v daném roce. Dále se informace zjišťují z veletrhů, kde jsou získávány informace o požadavcích zákazníků. Typickým určovatelem vývoje vánoční kolekce pro následující rok je textilní veletrh Heimtextil ve Frankfurtu, který určuje vývojový směr v dekoracích, bytovém textilu, a podobně, a od kterého se potom družstvo odráží. Dalším významným veletrhem, který družstvo navštěvuje, jsou Světové vánoční trhy Christkindlmarkt v Norimberku. Oba zmíněné veletrhy navštěvované družstvem, jsou zahraničními veletrhy. Pro závod 2 – Lisovna plastů se informace o požadavcích zákazníků zjišťují také na veletrhu, kterým je Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně. Pro závod 3 – Kartonáž jsou informace taktéž získávány z veletrhu, a to z veletrhu Embax, což je Mezinárodní veletrh obalů a obalových technologií. Závod 2 a závod 3 mohou na těchto veletrzích, kromě zjišťování potřeb zákazníků, oslovit i nové skupiny zákazníků, a to z nejrozličnějších oblastí průmyslu.

Co se týká zákazníků, výrobní družstvo Irisa prodává své produkty velkému počtu odběratelů. Je to z toho důvodu, že družstvo je rozděleno na tři závody, kdy každý tento závod má jiný předmět výroby, tudíž i různé odběratele. Kromě odběratelů na tuzemském trhu, má družstvo také odběratele na trhu zahraničním.

Strategické cíle jsou zaměřeny především na udržení stávajících zákazníků a jejich spokojenost, získání nových zákazníků a další. Snahou družstva je také zvyšování spokojenosti stávajících zákazníků, a usnadnění komunikace mezi oběma stranami, tj. mezi společností a jejími zákazníky.

Strategické cíle zákaznické perspektivy a jejich měřítka

V oblasti zákaznické perspektivy je stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka. Vše vychází z jednoho obecného cíle. V následující tabulce jsou uvedeny obecný cíl v oblasti zákaznické perspektivy, strategické cíle a jejich měřítka. V další tabulce jsou pak již k jednotlivým měřítkům uvedeny skutečné hodnoty dosažené v jednotlivých letech, včetně záměru, který byl stanoven u jednotlivých měřítek.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Irisa.

Potřebné údaje jsou získány z interních materiálů výrobního družstva Irida.

Tabulka 4.8: Strategické cíle zákaznické perspektivy a jejich měřítka

Obsah cíle	Strategické cíle	Měřítko
<i>Získat nové strategické zákazníky a udržet spokojenost stávajících klíčových zákazníků</i>	Zvýšení portfolia zákazníků	Počet zákazníků
	Udržení stávajících klíčových zákazníků	Zvyšování/snižování klíčových zákazníků
	Průnik do nových segmentů trhu	Počet nových segmentů trhu
	Uspřádání komunikace se zákazníkem v oblasti objednávání výrobků a služeb	Počet zákazníků využívajících systém EDI
	Zvyšování spokojenosti zákazníků v oblasti dodržení termínů, kvality, množství, dodávek	Hodnocení od zákazníků kritériem ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.9: Konkrétní hodnoty výrobního družstva Irida pro strategické cíle zákaznické perspektivy a jejich měřítka v letech 2009 – 2013

Měřítko	Záměr	Skutečnost				
		2009	2010	2011	2012	2013
Počet zákazníků	Získat alespoň 35 zákazníků ročně	1 113	1 275	1 314	1 412	1 530
Zvyšování/snižování klíčových zákazníků	Udržet alespoň 7 klíčových zákazníků ročně	7	8	10	12	15
Počet nových segmentů trhu	Proniknout alespoň do 2 nových segmentů trhu každý rok	2	3	4	3	4
Počet zákazníků využívajících systém EDI	Zvyšovat počet zákazníků využívajících systém EDI každý rok	4	4	4	5	6
Hodnocení od zákazníků kritériem ABC	Hodnocení od zákazníků stupněm hodnocení A	B	B	B	A	A

Zdroj: vlastní zpracování

➤ *Zvýšení portfolia zákazníků*

Měřítkem strategického cíle je počet zákazníků. Záměrem je získat alespoň 35 zákazníků ročně. Tento strategický cíl vykazuje rostoucí charakter, znamená to, že je splněn ve všech letech sledovaného období. Skutečnost získaného počtu zákazníků v jednotlivých letech je více než stanovený záměr. Výjimku tvoří rok 2010, kdy meziroční růst počtu zákazníků je nejnižší. Tento strategický cíl je stanoven z toho důvodu, že družstvo Irida chce získat více strategických odběratelů, a tím rozmělnit podíl klíčových zákazníků, a to v případě hrozby krachu těchto klíčových zákazníků. Tím by hrozilo propuštění zaměstnanců.

➤ ***Udržení stávajících klíčových zákazníků***

Měřítkem tohoto strategického cíle je zvyšování či snižování klíčových zákazníků. Záměrem je udržení stávajících klíčových zákazníků. Jak je zřejmé, tento strategický cíl vykazuje rostoucí charakter ve sledovaném období, znamená to, že byl splněn ve všech letech. Každý rok se počet stávajících klíčových zákazníků zvyšuje. To je pro družstvo velmi příznivé.

➤ ***Průnik do nových segmentů trhu***

Měřítkem strategického cíle průnik do nových segmentů trhu, je počet nových segmentů trhu. Záměrem je proniknout alespoň do 2 nových segmentů trhu každý rok. I tento strategický cíl je splněn ve všech letech sledovaného období. Kromě roku 2009, kdy družstvo vstoupilo do 2 nových segmentů na trhu, v ostatních letech to bylo více než dva nové segmenty každý rok. I toto je pozitivní skutečnost pro družstvo, neboť našlo několik nových trhů, na kterých existuje zájem o jeho produkty. Tím dochází k nárůstu působnosti samotného družstva, ale také k nárůstu počtu nových zákazníků.

➤ ***Usnadnění komunikace se zákazníkem v oblasti objednávání výrobků a služeb***

Měřítkem strategického cíle je počet zákazníků využívajících systém EDI. Záměrem je zvyšovat počet zákazníků využívajících systém EDI každý rok. V letech 2009 až 2011 je počet zákazníků, kteří využívají systém EDI stabilní. Tento systém využívali celkem 4 zákazníci. V roce 2012 jich bylo už 5 a v roce 2013 to bylo 6 zákazníků, kteří využívali tento systém. Lze tedy konstatovat, že strategický cíl je splněn pouze v roce 2012 a 2013, kdy došlo k nárůstu.

➤ ***Zvyšování spokojenosti zákazníků v oblasti dodržení termínů, kvality a množství dodávek***

Měřítkem tohoto strategického cíle je hodnocení družstva Irida od zákazníků kritériem ABC. Záměrem je získat hodnocení od zákazníků stupněm hodnocení A. Družstvo Irida rozlišuje tři stupně hodnocení dodavatele. Stupeň hodnocení A (90 – 100 %) představuje, že dodavatel je schopný kvality. Stupeň hodnocení B (80 – 89 %) představuje, že dodavatel je podmíněně schopný kvality. Stupeň hodnocení C (0 – 79 %) představuje dodavatele neschopného kvality. Zařazení do jednotlivých stupňů hodnocení se provádí na základě získaného počtu bodů, kdy maximální bodové ohodnocení je 80 bodů, které je možné získat. Na základě získaného počtu bodů se zjistí stupeň hodnocení v % a provede se zařazení do stanovených stupňů hodnocení, tj. do skupiny A, B, C. Družstvo Irida získalo v letech 2009 – 2011 hodnocení od zákazníků

stupeň hodnocení B. Znamená to, že v těchto letech nebyl naplněn stanovený strategický cíl. V roce 2012 a 2013 dostalo již hodnocení od zákazníků stupeň hodnocení A. Došlo tedy ke zlepšení, a v těchto letech byl strategický cíl naplněn.

4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních procesů je dalším krokem po zákaznické perspektivě. U perspektivy interních procesů je nezbytné identifikovat kritické interní procesy, ve kterých je nutné dosahovat vynikajících výsledků. Jsou-li procesy na dobré úrovni, umožňují družstvu dosahovat konkurenční výhody.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Hodnotový řetězec interních procesů zahrnuje tři základní procesy, a to inovační proces, provozní proces, poprodejní servis.

Inovační proces

Inovace je kritický interní proces. Tento proces představuje dlouhodobé vytváření hodnoty, ve srovnání s provozním procesem, který představuje krátkodobé vytváření hodnoty. Zejména v současné době je vyšší prioritou inovační proces než proces provozní, neboť rozhoduje o budoucím úspěchu podniku. Inovační proces spočívá v identifikaci současných a budoucích potřeb zákazníků a nových segmentů.

Družstvo se samozřejmě snaží přizpůsobovat změnám na trhu. To platí i u přizpůsobení se požadavkům zákazníků. Na závodě 1 – Vánoční ozdoby vývojové oddělení vytváří nové kolekce vánočních ozdob pro daný rok a ty jsou vždy vystavovány na poptávkových výstavách. Na tomto závodě byla také vybudována nová vzorkovna, která umožňuje novým potenciálním zákazníkům vybrat si požadovanou vánoční kolekci a družstvo ji poté přizpůsobí jejich požadavkům, kupříkladu dodávky ve speciálních barvách, ručním malování, sítotisku, a mnohé další. Co se týká ostatních dvou závodů, i ty se snaží maximálně vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků. Na závodě 2 – Lisovna plastů dochází k různým vzorováním vývojových výrobků za přítomnosti zástupců zákazníků a na místě se zpracovávají jejich požadavky.

Družstvo, kromě stávajících segmentů trhu, usiluje také proniknout do nových segmentů trhu, a získat tak nové zákazníky. Jeho snahou je najít ty další segmenty trhu, kde existuje zájem o jeho produkty. Průnik do nových segmentů trhu umožňuje zvýšit podíl na trhu. Získání nových zákazníků v těchto nových segmentech pak sebou přináší i vyšší tržby a přispívají tak k zisku společnosti. Výrobní družstvo Irisa má několik významných konkurentů, kteří jsou pro něho určitým ohrožením. Je v jeho zájmu, aby vyvíjelo snahu na získávání nových zákazníků. Družstvo by chtělo získat nové segmenty především na zahraničním trhu. Nové segmenty chce získat pro všechny tři oblasti, což je oblast prodeje vánočních ozdob, oblast plastikářských výlisků i oblast kartonážní výroby.

Výrobní družstvo Irisa, a to závod 2 – Lisovna plastů, usiluje získat nové zákazníky v automobilovém průmyslu. Jeho pozici na trhu automotive by posílilo získání certifikátu CCC, který by mu umožnil přímé dodávky na čínský trh. Získáním tohoto certifikátu může družstvo dodávat do světových automobilových firem, jako jsou Renault, Ford, Volkswagen, Honda, Toyota, a další. V současné době má družstvo certifikát ISO 16949, který má tříletou platnost. Družstvo musí každoročně prokazovat plnění požadavků této normy kontrolním auditem. Cílem výrobního družstva Irisa pro závod 2 je stát se dodavatelem úrovně „Q1“. Snahou družstva pro závod 1 – Vánoční ozdoby je získat montážní práce pro své zaměstnance, a to v tzv. hluchých měsících (tj. prosinec, leden). V tomto období tento závod nemá výrobu. Je to z toho důvodu, že výroba vánočních ozdob je sezónním zbožím. Získáním nových zakázek, by se zvýšil počet zákazníků, a tím i tržby, a samozřejmě zisk.

Výrobní družstvo Irisa se neustále snaží inovovat, jak technologie, tak i samotné výrobky. Svědčí o tom fakt, že některé technologie byly dříve i patentovány. V současné době družstvo bude investovat do nákupu nové technologie pokovovacího zařízení pro závod 2 – Lisovna plastů. Zde je nutné poznamenat, že Irisa je v této technologii ojedinělá na trhu, není mnoho firem, které by tuto technologii využívaly. Také neustále provádí různé investice. Největší investice jsou především do vstřikovacích lisů pro závod 2 – Lisovna plastů, kdy se jedná jak o nákup nových strojů nebo o údržbu stávajících. Dalšími významnými investicemi jsou investice stavební, kdy družstvo uvažuje o rozšíření výrobních hal.

Provozní proces

Jak již bylo řečeno, provozní proces představuje krátkodobou tvorbu hodnoty pro podnik. Tento proces má vytyčený začátek a konec. Proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou produktu.

Ve výrobním družstvu Irisa lze provozní proces popsat devíti kroky. Proces ve družstvu začíná příjmem poptávky od zákazníka, od které se vyvíjí další postup tohoto procesu. V této poptávce zákazník specifikuje své požadavky. Poté následuje přezkoumání poptávky, což je prověření, zda je možné požadovaný výrobek vyrobit, a to z hlediska technologie, zpracování materiálu, výrobních i personálních kapacit. Proces pak končí samotnou expedicí dílů či výrobků. Tento proces se ve družstvu opakuje. K vyřizování objednávek je využíván vnitropodnikový informační systém EDI, což je elektronická výměna dat. Tento systém funguje tak, že zákazník zadá svou objednávku do systému, družstvo okamžitě reaguje na přijetí objednávky a začíná proces výroby.

Ve výrobním družstvu Irisa lze provozní proces popsat následovně: příjem poptávky na výrobu nového produktu, přezkoumání poptávky, zaslání cenové nabídky zákazníkovi, po odsouhlasení cenové nabídky zákazník pošle objednávku před systém EDI, zavedení nové prodejní objednávky do informačního systému, objednání materiálu pomocí systému EDI, vystavení výrobního příkazu, samotná výroba, odvod výrobků na sklad jak fyzicky, tak účetně přes informační systém, expedice dílů či výrobků.

Výrobní družstvo Irisa je rozděleno na tři závody, z nichž každý má jiný předmět výroby, proto se nakupují pro každý závod různé materiály, a proto má také každý závod své dodavatele. Družstvo provádí každoročně hodnocení svých dodavatelů. Toto hodnocení je součástí Zprávy o přezkoumání systému v rámci každoročního certifikačního auditu. U dodavatelů je hodnoceno několik kritérií, kterými jsou cena, dodržení termínů, kvalita dodávek, kvalita logistiky, servis, řešení reklamací a nápravných opatření. Hodnocení je prováděno podle metodiky výrobního družstva Irisa.

Celkové maximální bodové ohodnocení, které je možné udělit, je 80 bodů, kdy u jednotlivých kritérií hodnocení je stanoven maximální počet bodů pro dané kritérium. Jakmile jsou za jednotlivá hodnotící kritéria uděleny body, zjistí se celkové bodové ohodnocení. Poté se zjistí stupeň ohodnocení v procentech. Na základě zjištěného procenta, je dodavatel přiřazen do

jednoho ze tří stupňů hodnocení. Každý stupeň ohodnocení určuje, do jaké míry je dodavatel schopen kvality. Je-li dosaženo nízkého stupně ohodnocení, pak dodavatel není schopen kvality, je-li naopak dosaženo vysokého stupně ohodnocení, dodavatel je schopný kvality. Stupeň hodnocení ve družstvu Irista je rozdělen následovně:

Tabulka 4.10: Stupeň hodnocení dodavatelů

Stupeň hodnocení	
90 – 100 %	A – dodavatel schopný kvality
80 – 89 %	B – dodavatel podmíněčně schopný kvality
0 – 79 %	C – dodavatel neschopný kvality

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů výrobního družstva Irista

Poprodejní servis

Poprodejní servis zahrnuje takové služby, které podnik poskytuje zákazníkovi poté, co pro něj realizoval nákup výrobků či služeb. Tento servis zahrnuje kupříkladu záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů, zpracování plateb a další.

Výrobní družstvo Irista poskytuje svým zákazníkům následující poprodejní servis. Je povinné držet technologickou dokumentaci po dobu 10 let, a to z důvodu výroby náhradních dílů. Dále poskytuje svým zákazníkům servis z hlediska reklamací. Samotné řešení vzniklé reklamace je odlišné s každým zákazníkem. Družstvo se snaží vyjít vstříc svým zákazníkům a reklamace řeší tak, aby vzniklý problém byl vyřešen co nejlépe.

Co se týká marketingu, družstvo provádí marketing v rámci celého družstva. Nejčastěji provádí reklamy za celé družstvo. Jedná se především o reklamy v tisku, v rozhlasových stanicích či reklamy ve svém vozovém parku. V neposlední řadě také realizuje sponzorství, které představuje poskytování finančních prostředků na různé účely.

Strategické cíle perspektivy interních procesů a jejich měřítka

V oblasti perspektivy interních procesů je stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka. Vše vychází z jednoho obecného cíle. V následující tabulce jsou

uvedeny obecný cíl v oblasti perspektivy interních procesů, strategické cíle a jejich měřítka. V další tabulce jsou pak již k jednotlivým měřítkům uvedeny skutečné hodnoty dosažené v jednotlivých letech včetně záměru, který byl stanoven u jednotlivých měřítek.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Iriša.

Potřebné údaje jsou získány z interních materiálů výrobního družstva Iriša.

Tabulka 4.11: Strategické cíle perspektivy interních procesů a jejich měřítka

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
<i>Zlepšování interních procesů</i>	Snižování nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků	Výše nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků
	Snižování externích nákladů na reklamace od zákazníků	Výše nákladů na reklamace
	Získat nejlevnější, nejspolehlivější, nejkvalitnější dodavatele materiálů a služeb	Hodnocení dodavatelů kritériem ABC
	Zvýšit úspěšnost získání nových poptávek	Procentuální úspěšnost poptávek
	Zvýšit marketingové a propagační služby	Náklady na reprezentaci, propagaci

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.12: Konkrétní hodnoty výrobního družstva Irisa pro strategické cíle perspektivy interních procesů a jejich měřítka v letech 2009 – 2013

Měřítka	Záměr	Skutečnost				
		2009	2010	2011	2012	2013
Výše nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků (v Kč)	Klesající charakter nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků	222 124	126 822	765 707	397 092	578 366
Výše nákladů na reklamace (v Kč)	Klesající charakter nákladů na reklamaci	65 300	74 340	221 788	117 757	396 133
Hodnocení dodavatelů kritériem ABC	Zařazení dodavatelů do stupně hodnocení A	B	A	A	A	A
Procentuální úspěšnost poptávek (v %)	Procentuální úspěšnost poptávek minimálně 10 %	10,5	11,3	14,2	18,3	18,5
Náklady na reprezentaci, propagaci (v Kč)	Rostoucí charakter nákladů na reprezentaci a propagaci	405 600	410 300	422 934	386 616	462 993

Zdroj: vlastní zpracování

➤ *Snižování nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků*

Měřítka tohoto strategického cíle je výše nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků. Záměrem je docílit klesajícího charakteru nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků. Jak je patrné, tento strategický cíl není splněn v žádných letech sledovaného období. Vývoj těchto nákladů je velmi nepravidelný. V roce 2011 je výše nákladů nejvyšší. V tomto roce došlo k náběhu nové výroby C214 na závodu 2 – Lisovna plastů. Obrat této nové výroby byl téměř 18 mil. Kč a právě náklady na opravy a vnitřní neshody výrobků mimořádně stouply. Dalším důvodem bylo i to, že se prováděla operace na tomto projektu tzv. „clipování“, a ta byla až dodatečně uznána zákazníkem a placena zákazníkem.

➤ ***Snižování externích nákladů na reklamace od zákazníků***

Měřítkem tohoto strategického cíle je výše nákladů na reklamace. Záměrem je docílit klesajícího charakteru nákladů na reklamace. Tento strategický cíl nebyl taktéž naplněn. Výše nákladů je v jednotlivých letech sledovaného období velmi nepravidelná. V roce 2013 jsou zaznamenány nejvyšší náklady. Družstvu Irisa se v tomto roce podařilo získat nového odběratele. Zvýšil se odbyt, ale zároveň sebou přinesl zvýšené náklady na reklamace.

➤ ***Získat nejlevnější, nejspolehlivější, nejkvalitnější dodavatele materiálů a služeb***

Měřítkem tohoto strategického cíle je hodnocení dodavatelů kritériem ABC. Záměrem je zařazení dodavatelů do stupně hodnocení A. Družstvo Irisa rozlišuje tři stupně hodnocení dodavatele. Stupeň hodnocení A (90 – 100 %) představuje, že dodavatel je schopný kvality. Stupeň hodnocení B (80 – 89 %) představuje, že dodavatel je podmíněně schopný kvality. Stupeň hodnocení C (0 – 79 %) představuje dodavatele neschopného kvality. Zařazení do jednotlivých stupňů hodnocení se provádí na základě získaného počtu bodů, kdy maximální bodové ohodnocení je 80 bodů, které je možné získat. Na základě získaného počtu bodů se zjistí stupeň hodnocení v % a provede se zařazení do stanovených stupňů hodnocení, tj. do skupiny A, B, C. Jak je zřejmé, strategický cíl nebyl naplněn v roce 2009, kdy dodavatelé byli zařazení do stupně hodnocení B. V následujících letech byli již všichni dodavatelé zařazení ve stupni hodnocení A, z čehož vyplývá, že strategický cíl byl splněn.

➤ ***Zvýšit úspěšnost získání nových poptávek***

Měřítkem tohoto strategického cíle je procentuální úspěšnost poptávek. Záměrem je procentuální úspěšnost poptávek minimálně 10 %. Tento strategický cíl je splněn ve všech letech sledovaného období. Procentuální úspěšnost poptávek družstva se každoročně zvyšuje, což je velmi pozitivní skutečnost. Dlouhodobým cílem samozřejmě je rostoucí charakter procentuální úspěšnosti poptávek.

➤ ***Zvýšit marketingové a propagační služby***

Měřítkem tohoto strategického cíle jsou náklady na reprezentaci a propagaci. Záměrem je docílit rostoucího charakteru nákladů na reprezentaci a propagaci. Rostoucí charakter těchto nákladů je žádoucí, neboť vypovídá o tom, že společnost realizuje marketing a snaží se tak vytvářet reklamu nejen družstva, ale také jeho produktů, čímž se více dostává do povědomí potenciálních zákazníků. Strategický cíl nebyl splněn v roce 2012, kdy došlo k nepatrnému

poklesu nákladů. Jinak lze říci, že v ostatních letech sledovaného období se náklady na marketingové a propagační služby zvyšují.

4.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je posledním krokem v rámci metody. V rámci této perspektivy jsou stanoveny strategické cíle a měřítko, které se týkají učení se a růstu společnosti. Tato perspektiva vychází ze tří zdrojů, kterými jsou lidé, systémy, podnikové procedury. Chce-li podnik dosáhnout vyšší výkonnosti, musí kromě běžných investic do strojů, zařízení, produktů, a spoustu dalších, investovat také do lidí, systémů a procedur. Tyto investice mají charakter rekvalifikace zaměstnanců, zlepšení informačních technologií a mnohé další.

Výrobní družstvo Iriša každoročně realizuje školení pro své zaměstnance. Každoročně se zpracovává tzv. Plán školení. Vedoucí jednotlivých závodů zasílají požadavky ve formě Plánu školení na personální oddělení. Personální oddělení zase zpracovává a vysílá zaměstnance na povinné zákonné školení, což je školení řidičů, vazačů, jeřábníků, elektrikářů, a dalších povolání, které si toto zákonné školení vyžadují. Dalším povinným zákonným školením je školení týkající se bezpečnosti ochrany a zdraví při práci. Tímto školením musí projít každý zaměstnanec společnosti. Poslední velkou akcí v oblasti školení zaměstnanců, bylo školení na stávající informační systém. Tento systém umožňuje spoustu možností, ale zaměstnanci o těchto možnostech nevěděli, nebyli tak informováni. Proto bylo uskutečněno toto školení, jehož účelem bylo zaměstnancům pomoci a poradit, jak se systémem pracovat, jak jej využívat, co vše systém umožňuje, a také co všechno lze pomocí něj zjistit. Realizace tohoto školení byla a je samozřejmě pro družstvo přínosem, neboť zaměstnanci si již mohou potřebné informace zjistit sami, v případě nejasností zkontrolovat, zda je vše v pořádku, a podobně. Toto školení bylo hrazeno z dotací.

Družstvo uskutečňuje pro své zaměstnance i další školení, vzdělávání a rekvalifikace. Pro své zaměstnance zabezpečuje výuku cizích jazyků, dále školení dovedností v mistrování, školení v oblasti obchodování, školení na novelizace účetních zákonů, či specifické školení pro danou profesi, a spoustu dalších. Realizací těchto školení společnost zabezpečuje těmto zaměstnancům nové možnosti vzdělávání či rozvíjení jejich schopností. To je přínosem nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro družstvo.

Investice do vzdělávání, rekvalifikace, školení zaměstnanců přináší družstvu samé přínosy. Nejen, že se zvyšuje výkonnost družstva lepším dosahování stanovených cílů, ale zaměstnancům dávají možnost rozvíjet si své znalosti, dovednosti, schopnosti, a tím rozvíjet svůj potenciál, což je přínosné i pro družstvo. Užitek mají tedy obě strany. S tím vším souvisí také motivace těchto zaměstnanců. Je nezbytné motivovat zaměstnance, aby vykonávali svou práci více než dobře. Nespokojení zaměstnanci svou práci vykonávají průměrně, splní si své úkoly. Spokojení zaměstnanci, kromě plnění svých úkolů, se snaží přispět svými nápady, znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, ale i zkušenostmi. Družstvo se snaží své zaměstnance motivovat. Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je nejen motivace, ale také snaha přispět svým zaměstnancům na zlepšení kvality života, aby se měli alespoň o trochu lépe. Poskytuje jim řadu zaměstnaneckých výhod. Těmi jsou příspěvek na stravování, dodatková dovolená, příspěvek na rekreaci, příspěvky na kulturu a tělovýchovu, příspěvky na celozávodní kulturní akce (rozloučení na konci roku, kulturní posezení s občerstvením a hudbou v létě, a mnohé další), úrazové pojištění, unišeka (v rámci unišeku si zaměstnanci mohou čerpat, co potřebují, například masáže, léky, vitamíny, saunu, fit centrum, kadeřníka, a mnohé další).

V neposlední řadě družstvo také využívá informační technologie a různé informační systémy. Všechny tyto informační systémy pomáhají zaměstnancům družstva usnadnit práci. Je nezbytné, aby tyto systémy dobře fungovaly. Družstvo musí zároveň sledovat nové verze informačních systémů pro zlepšování jednotlivých procesů. K tomu je potřebné, aby družstvo zajistilo pravidelné školení k aktuálním verzím informačních systémů pro všechny zaměstnance, kteří s těmito systémy pracují. Družstvo využívá několik informačních systémů. Informační systém Axapta umožňuje sledovat zakázku od okamžiku nabídky, přes technologické zpracování, výrobu, až po její expedici. Tento systém přispívá ke zlepšení výkonnosti lidí ve společnosti, a tím samozřejmě i ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu. Informační systém Vema slouží personálnímu oddělení, představuje mzdový systém, který umožňuje komplexní zpracování mezd. Zmíněný informační systém EDI představuje elektronickou výměnu dat, a to mezi družstvem Iriša, dodavateli a odběrateli. Data mají různou podobu, může se jednat o jakékoliv dokumenty obchodního styku mezi jednotlivými stranami, například objednávky, faktury. Všechny tyto dokumenty obchodního styku jsou v elektronické podobě. Systém EDI umožňuje zlepšovat spolupráci s dodavateli a odběrateli.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a jejich měřítka

V oblasti perspektivy učení se růstu je stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka. Vše vychází z jednoho obecného cíle. V následující tabulce jsou uvedeny obecný cíl v oblasti perspektivy učení se a růstu, strategické cíle a jejich měřítka. V další tabulce jsou pak již k jednotlivým měřítkům uvedeny skutečné hodnoty dosažené v jednotlivých letech včetně záměru, který byl stanoven u jednotlivých měřítek.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Iriša.

Potřebné údaje jsou získány z interních materiálů výrobního družstva Iriša.

Tabulka 4.13: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a jejich měřítka

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
<i>Vytvářet a zvyšovat pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné a zvyšovat spokojenost zaměstnanců</i>	Vytvářet nová pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné	Počet zaměstnaných osob zdravotně znevýhodněných
	Zvyšovat spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod	Počet poskytnutých zaměstnaneckých výhod
	Motivace zaměstnanců ve mzdovém systému odměňování	Růst mezd
	Rekvalifikace zaměstnanců	Počet školení
	Zajistit racionálnějšího využívání dosavadního informačního systému ve firmě	Počet školení uživatelů informačního systému v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.14: Konkrétní hodnoty výrobního družstva Irisa pro strategické cíle perspektivy učení se a růstu a jejich měřítka v letech 2009 – 2013

Měřítko	Záměr	Skutečnost				
		2009	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků OZZ (osoby zdravotně znevýhodněné)	Zvyšovat počet pracovníků (osob zdravotně znevýhodněných)	130	126	140	151	149
Počet poskytnutých zaměstnaneckých výhod	Každoročně poskytovat zaměstnancům minimálně 5 zaměstnaneckých výhod	7	7	7	7	7
Růst mezd (%)	Růst mezd zaměstnanců o 3 % ročně	0	11,4	4,5	0	9,9
Počet školení	Rostoucí charakter počtu školení uskutečněných pro zaměstnance	63	75	89	58	62
Počet školení uživatelů informačního systému ve společnosti	Rostoucí charakter počtu školení informačního systému	10	15	18	22	25

Zdroj: vlastní zpracování

► *Vytvářet nová pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné*

Měřítkem tohoto strategického cíle je počet pracovníků osob zdravotně znevýhodněných. Záměrem je zvyšovat počet těchto pracovníků. Družstvo Irisa zároveň musí dodržet podmínku zaměstnávat více než 50 % pracovníků osob zdravotně znevýhodněných. Tato podmínka je samozřejmě splněna ve všech letech sledovaného období. Strategický cíl nebyl splněn v roce 2010, kdy došlo ke snížení počtu pracovníků osob zdravotně znevýhodněných. V dalších letech se již počet pracovníků zvýšil. K nepatrnému poklesu došlo v roce 2013.

➤ ***Zvyšovat spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod***

Měřítkem tohoto strategického cíle je počet poskytnutých zaměstnaneckých výhod. Záměrem je každoročně poskytovat zaměstnancům minimálně 5 zaměstnaneckých výhod. Tento strategický cíl je splněn ve všech letech. Dokonce je počet zaměstnaneckých výhod vyšší než stanovený záměr, což je pozitivní skutečnost pro zaměstnance. Společnost poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod. Jsou jimi příspěvek na stravování, dodatková dovolená, příspěvek na rekreaci, příspěvky na kulturu a tělovýchovu, příspěvky na celozávodní kulturní akce (rozloučení na konci roku, kulturní posezení s občerstvením a hudbou v létě, a mnohé další), úrazové pojištění, unišeky v hodnotě 1 500 Kč (v rámci unišeku si zaměstnanci mohou čerpat, co potřebují, například masáže, léky, vitamíny, saunu, fit centrum, kadeřníka, a spoustu dalších).

➤ ***Motivace zaměstnanců ve mzdovém systému odměňování zaměstnanců***

Měřítkem tohoto strategického cíle je růst mezd. Záměrem je růst mezd zaměstnanců o 3 % ročně. Motivace zaměstnanců je velmi důležitá, neboť má výrazný vliv na přístup zaměstnanců k práci. Tento strategický cíl není splněn v roce 2009 a 2012, kdy nedošlo k žádnému růstu mezd zaměstnanců. V letech 2010, 2011 a 2013 došlo k růstu mezd, a to více než o 3 %. K největšímu růstu došlo v roce 2010.

➤ ***Rekvalifikace zaměstnanců***

Měřítkem tohoto strategického cíle je počet školení. Záměrem je docílit rostoucího charakteru počtu školení uskutečněných pro zaměstnance. Realizuje-li družstvo různá školení pro své zaměstnance, umožňuje jim zvyšovat jejich znalosti, schopnosti, dovednosti, a tím rozvíjet jejich potenciál. Strategický cíl je splněn v letech 2009 – 2011, kdy se každoročně počet školení zvyšoval. V roce 2012 ale došlo k razantnímu poklesu realizovaných školení. Bylo to způsobeno snížením školení jazykových kurzů. V roce 2013 se počet uskutečněných školení nepatrně zvýšil.

➤ ***Zajistit racionálnějšího využívání dosavadního informačního systému ve firmě***

Měřítkem tohoto strategického cíle je počet školení uživatelů informačního systému ve společnosti. Záměrem je dosáhnout rostoucího charakteru počtu školení informačního systému. Lze konstatovat, že tento strategický cíl je splněn ve všech letech sledovaného období. Vykazuje rostoucí charakter, což svědčí o tom, že družstvo racionálně využívá informační systém.

4.2 Strategická analýza

V této analýze budou aplikovány metody externí analýzy, a to Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pest analýza představuje analýzu makrookolí. Porterův model pěti konkurenčních sil představuje analýzu mikrookolí. Vyústěním těchto dvou analýz je pak Swot analýza, která identifikuje příležitosti, ohrožení, silné stránky, slabé stránky podniku na základě výsledků předchozích analýz.

4.2.1 Pest analýza

Jak již bylo řečeno, Pest analýza představuje analýzu makrookolí podniku. Pest analýza se skládá ze čtyř faktorů, jež popisují makrookolí podniku. Jsou jimi politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory, technologické faktory. Cílem této analýzy je poznání a určení těch faktorů, které se vybraného podniku týkají, jsou pro něj významné a mají tak vliv na jeho činnost.

a) Politické a legislativní faktory

V těchto faktorech budou popsány především zákony významné pro společnost. Takovými zákony jsou v současné době zákon o zaměstnanosti a zákon o obchodních korporacích. Dalšími nezbytnými zákony jsou zákon o účetnictví, zákoník práce a zákon o dani z přidané hodnoty. V neposlední řadě je nezbytné podotknout, že výrobní družstvo Irida vyhláší environmentální politiku na základě mezinárodního standardu ISO EN 14001:2004.

❖ *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*

Pro společnost je důležitý a významný zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Zákon je součástí soukromého práva. Upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Je to zákon týkající se zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných. V současné době je tento zákon dosti často diskutován a je připravována jeho novela.

Výrobní družstvo Irida dostává na tyto zaměstnance dotace od státu. Výše příspěvku státu na jednoho zdravotně znevýhodněného člověka je ve výši 10 000 Kč měsíčně. V současné době tento zákon prochází novelou, která zatím ale ještě není uzákoněna. Předpokládaná účinnost této novely je od 1. 7. 2014. Hrozí snížení příspěvků na zdravotně znevýhodněnou osobu. Od

roku 2015 hrozí zrušení těchto příspěvků. To jsou ale prozatímní návrhy. Pokud by ovšem novela zákona o zaměstnanosti opravdu nebyla schválena, pak by došlo k úplnému zrušení dotací na osoby zdravotně znevýhodněné. Pro výrobní družstvo Irisa by to mělo fatální dopad. Muselo by propustit tyto osoby zdravotně znevýhodněné, a nabrat lidi, kteří jsou zdraví a nejsou nijak zdravotně znevýhodněni, a to proto, aby mělo vyšší produktivitu práce, a aby vůbec mohlo prosperovat. Dotace na tyto osoby zdravotně znevýhodněné právě pokrývají nevykonnost těchto nemocných pracovníků, kterou družstvo těmto pracovníkům toleruje. [31]

❖ ***Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce***

Důležitý je také zákoník práce, který se zabývá pracovněprávními vztahy. Zákoník práce je součástí soukromého práva. Upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. [32]

❖ ***Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích***

Dalším významným zákonem pro družstvo Irisa je zákon o obchodních korporacích, který upravuje nejen fungování obchodních společností, ale také družstev, kterým Irisa je. Zákon o obchodních korporacích představuje druhou část rekodifikace soukromého práva, která úzce navazuje na nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Tento zákon se zabývá vymezeným okruhem právnických osob, čili obchodními korporacemi. Pojem obchodní korporace zahrnují všechny formy obchodních společností (tj. společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení) a také družstev.

Zákon o obchodních korporacích upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací (jejich založení, rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnost členů orgánů, činnost v rámci koncernů, a také zrušení). Nicméně v jeho textu nejsou uvedeny všechny tyto podmínky. Některé jsou řešeny na obecnější úrovni v Novém občanském zákoníku, jiné naopak na úrovni specifitější ve zvláštních zákonech, například v zákoně o přeměnách obchodních společností či v zákoně o veřejných rejstřících. Proto se tedy také musí družstvo řídit i výše zmíněnými doplňujícími zákony k tomuto zákonu. [11]

❖ ***Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví***

Dalším zákonem týkající se činnosti družstva je zákon o účetnictví. Zákon o účetnictví je součástí veřejného práva. Stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. [30]

❖ ***Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty***

Výrobní družstvo Irida, je plátcem daně z přidané hodnoty, tudíž zákon o dani z přidané hodnoty ovlivňuje jeho činnost. Zákon o dani z přidané hodnoty je součástí veřejného práva. Tento zákon se týká daňové problematiky. Vymezuje základní pojmy týkající se této problematiky, a také základ daně, její výpočet, sazby daně, jaká jsou osvobození od daně a odpočet daně, a další s tím související skutečnosti. [29]

❖ ***ISO EN 14001:2004 – Systém environmentálního managementu***

Mezinárodní norma ISO 14001:2004 specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu (systém ochrany životního prostředí). Systém environmentálního managementu je určen všem organizacím, které jsou si vědomy odpovědnosti vůči životnímu prostředí. Organizace má vytvořenou a zavedenou politiku a stanoveny cíle, které zahrnují požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na ní v oblasti ochrany životního prostředí vztahují.

Výrobní družstvo Irida chápe nutnost ochrany přírodních zdrojů a přírodního prostředí. Proto usiluje o trvalé zlepšování environmentálního profilu družstva při rozvíjení podnikatelských aktivit. Environmentální politika je realizována dodržováním firemních pravidel. Družstvo je tedy zavázáno dodržovat požadavky této normy, a snažit se udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost. [33]

b) Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, jež mají vliv na výrobní družstvo Irida, patří míra inflace, směnný kurz, nezaměstnanost.

Míra inflace

Průměrná roční míra inflace pro rok 2013 byla 1,4 %. Oproti roku 2012 je zaznamenán významný pokles, kdy míra inflace byla 3,3 %. Míra inflace má vliv na odbyt produktů družstva Irida. To ovlivňuje zejména to, jak roste v České republice reálná mzda ve vztahu

k míře inflace, zda si lidé mohou koupit produkty společnosti (například vánoční ozdoby, auta či kartonážní výrobky). Od toho se odvíjí poptávky po produktech společnosti.

Je dobré zmínit, jak míra inflace postihuje mzdy pracovníků společnosti. Míra inflace má negativní dopad na zaměstnance družstva Irida. Každý rok je určitá míra inflace, ale mzdy pracovníků stagnují nebo jen mírně stoupají. Meziročně si tedy mohou koupit méně při stagnujících mzdách. [24]

Směnný kurz

Tím, že výrobní družstvo Irida vyváží své produkty také do zahraničí, vznikají mu kurzové rozdíly, častěji kurzové ztráty. Jejich výše se na celkových nákladech družstva pohybuje v rozmezí 1 – 2 %. Družstvo využívá pro obchodování se zahraničím pohyblivý měnový kurz, znamená to tedy, že tento kurz se neustále mění vlivem obchodování nejen v tuzemsku, ale také ve světě. Proto mu často vznikají kurzové ztráty.

Nezaměstnanost

Společnost má nedostatek pracovní síly. Aby byl dodržen status zaměstnávat více než 50 % zdravotně tělesně postižených zaměstnanců, snaží se přijímat především tyto osoby. Nedostatek pracovníků je také pro třísměnný provoz. Pro nabírání pracovní síly je využívána agentura práce.

c) Sociální a demografické faktory

Produkty společnosti jsou nakupovány nejen firmami, ale také různými skupinami obyvatel. Produkty nakupují tedy všichni, kdo je potřebují.

d) Technologické faktory

Výrobní družstvo Irida se snaží o neustálé zdokonalování technologie a provádění investic. Největší investice jsou do vstřikovacích lisů, a to nákup nových strojů čili modernější vstřikovací lisy, či jejich údržba. Dalšími významnými investicemi jsou investice stavební, kdy družstvo uvažuje o rozšíření výrobních hal, především se jedná o rozšíření původní lisovny, jejíž prostory pro vstřikování plastů jsou nedostačující.

V loňském roce mělo družstvo plánované investice ve výši 12 330 tis. Kč, nicméně skutečnost byla pouze 8 919 tis. Kč. Z toho vyplývá, že plán investic v loňském roce nebyl naplněn. Pro rok 2014 jsou plánovány ve výši 30 300 000 Kč. Největší investici ve výši téměř 9 500 000

Kč, a to do nové technologie pokovovacího zařízení (vakuové pokovování napařování hliníkem). V této technologii je družstvo ojedinělé na trhu, není mnoho firem, jež by tuto technologii využívaly. Díky této nové technologii družstvo získává nové odběratele na trhu v oblasti automobilového průmyslu.

4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil tvoří jednu z částí analýzy mikrookolí. Tento model analyzuje konkurenční síly, které jsou významnou součástí mikrookolí podniku. Analýza konkurenčních sil slouží k poznání konkurence v daném odvětví.

a) Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky

Výrobní družstvo Iriša má několik významných konkurentů, které jsou pro něho určitým ohrožením. Nicméně, je nutné říci, že mezi jednotlivými konkurenčními firmami jsou sepsány kooperační smlouvy, které jsou založeny na bázi spolupráce. Proto lze konstatovat, že rivalita se mezi konkurujícími podniky se nevyskytuje.

❖ Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tento závod má tři největší konkurenty v oblasti výroby skleněných vánočních ozdob. Jsou uvedeni v následující tabulce. Všechny tyto konkurující firmy se zabývají výrobou tradičních skleněných vánočních ozdob s ručně malovanými motivy, a to již s šedesátiletou tradicí. Lze konstatovat, že všechny zmíněné společnosti, včetně výrobního družstva Iriša, vyrábí vysoce kvalitní skleněné vánoční ozdoby. Společnosti „Iriša, výrobní družstvo Vsetín“, „Vánoční ozdoby, DUV – Dvůr Králové nad Labem“, „Slezská tvorba Opava“ patří mezi největší výrobce vánočních ozdob v České republice. Společnost „Okrasa, výrobní družstvo Čadca“ patří mezi největší výrobce vánočních ozdob ve Slovenské republice.

Tabulka 4.15: Největší konkurenti závodu 1 – Vánoční ozdoby

Největší konkurenti Závodu 1 – Vánoční ozdoby
Vánoční ozdoby, DUV – družstvo Dvůr Králové nad Labem
Slezská tvorba Opava
Okrasa, výrobní družstvo Čadca.

Zdroj: interní materiály výrobního družstva Irida

Lze konstatovat, že všechny společnosti, včetně výrobního družstva Irida, mají velmi silnou pozici na trhu. Společnosti nabízí vysoce kvalitní vánoční ozdoby s ručně malovanými motivy, jejich sortiment je velmi rozsáhlý, zaměřují se na výrobu jak klasických, tak i moderních vánočních ozdob. V neposlední řadě se také snaží tyto společnosti o neustálé inovace technologií výroby vánočních ozdob.

Výše zmíněné firmy, jsou pro výrobní družstvo Irida jistým ohrožením. I když má velmi silnou pozici na trhu stejně jako ostatní firmy, není zaručeno, že se udrží na trhu. To ovšem platí i pro ostatní konkurenční firmy. Dalším takovým významným ohrožením nejen pro družstvo Irida, ale i pro ostatní firmy, je výroba plastových vánočních ozdob pocházejících z Číny, které jsou vysoce levné a zájem o ně je velký. Důvodem je, že mnohdy si lidé nemohou dovolit skleněné vánoční ozdoby, které jsou ve srovnání s plastovými, podstatně dražší. Tito lidé mají nižší příjmy, a tak dávají přednost levnějším ozdobám.

❖ *Závod 2 – Lisovna plastů*

Tento závod má hned devět velkých konkurentů. Jsou uvedeni v následující tabulce. Všechny tyto společnosti mají podobný předmět výroby, kterým je zpracování plastů. Spousta z nich, včetně výrobního družstva Irida, dodávají plastové výrobky pro automobilový průmysl. Lze konstatovat, že všechny zmíněné firmy, jsou velkou konkurencí pro tento závod.

Tabulka 4.16: Největší konkurenti závodu 2 – Lisovna plastů

Největší konkurenti Závodu 2 – Lisovna plastů
Plastika, a. s. Kroměříž
Ronas, s. r. o.
PWO Unitools CZ, a. s.
D Plast, a. s.
Greiner Packaging GmbH Slušovice
Zlín Precision, s. r. o.
Austin Detonator, s. r. o.
Prodex Francova Lhota
AU Optronics (Slovakia) s. r. o.

Zdroj: interní materiály výrobního družstva Irisa

Největším konkurentem z výše uvedených je společnost „AU Optronics (Slovakia), s. r. o.“. Tato společnost je nejen velkou konkurencí závodu 2, ale zároveň také velkou hrozbou pro tento závod. Díky této firmě může závod 2, který je největším ze všech tří závodů, přijít o velké zakázky. Tato konkurenční firma má obrovské výrobní plochy s nenaplněnou kapacitou a je právě v blízkosti dosahu odběratelů závodu 2. Kromě toho, mají stejný předmět výroby, jako závod 2 výrobního družstva Irisa. Tato firma může pronajímat své volné výrobní plochy, a jednak může umožnit i výrobu se stejnou technologií, jako závod 2 družstva Irisa. Kromě toho všeho, mají navíc velmi vysoký majetkový kapitál. Je to také firma se zahraniční majetkovou účastí.

Společnost „Zlín Precision, s. r. o.“ je konkurencí pro tento závod 2 v tom, že tato firma má stejnou technologii pokovování, jako právě závod 2 výrobního družstva Irisa.

❖ *Závod 3 – Kartonáž*

Pro tento závod jsou konkurencí hned 9 firem. Jsou uvedeny v následující tabulce. Všechny tyto firmy mají podobný předmět výroby – zabývají se výrobou obalů, a to především krabic a kartonů, které se vyrábí z lepenky či vlnité lepenky.

Tabulka 4.17: Největší konkurenti závodu 3 – Kartonáž

Největší konkurenti Závodu 3 – Kartonáž
Smurfit Kappa Žimrovice
KVD Hovězí
Model Obaly, a. s.
Brněnská Drutěva výrobní družstvo
Důbrava, chemické výrobní družstvo Valašské Klobouky
Colora Printhouse, s. r. o. Valašské Meziříčí
Grafia Nova, s. r. o. Rožnov pod Radhoštěm

Zdroj: interní materiály výrobního družstva Irida

Firmy „Smurfit Kappa Žimrovice“ a „Model Obaly, a. s.“ jsou největšími konkurenty pro závod 3. Tyto firmy mohou ohrozit závod především cenovou politikou, tj. úrovní ceny, protože si samy vyrábí lepenku. Závod 3 od nich tuto lepenku nakupuje, je tedy také jejich odběratelem. Dále mají tyto firmy moderní špičkové strojní vybavení, kterému závod 3 výrobního družstva Irida nemůže konkurovat.

b) Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů

Hrozbu vstupu nových potenciálních konkurentů ovlivňují dva podstatné faktory, a to existující vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů. Jsou-li bariéry pro vstup do odvětví nízké, představují vysokou hrozbu vstupu nových konkurentů a naopak.

❖ *Závod 1 – Vánoční ozdoby*

Pro závod 1 je hrozba vstupu nových firem velmi vysoká. Je to z toho důvodu, že výroba vánočních ozdob je jednoduchá, tudíž je jednoduché vstoupit na trh. Na druhé straně je ale problém umístění se na trhu a následné uplatnění se. To je velmi obtížné.

❖ *Závod 2 – Lisovna plastů*

Vstup nových potenciálních konkurentů na trhu pro závod 2 není vůbec snadný. Znamená to tedy, že hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Aby byla potenciální konkurenční firma schopna uchytit se na trhu, musela by mít obrovské investiční prostředky, mít certifikaci,

kteřá je v dnešní době velmi nezbytnou a často požadovanou, dále by musela mít obrovské výrobní prostory, velké zkušenosti s technologiemi, muselo by existovat vývojové oddělení, a v neposlední řadě také mít tým zkušených pracovníků, kteří jsou dobří ve svém oboru. Tým zkušených pracovníků není určitě jednoduché získat, neboť na trhu práce je velký nedostatek odborných pracovníků. Toto všechno by musela mít konkurenční firma, aby obstála na trhu závodu 2.

❖ ***Závod 3 - Kartonáž***

Vstup nových potenciálních konkurentů na trh pro závod 3 není vůbec snadný, stejně jako u závodu 2. Znamená to tedy opět, že hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Stejně jako u závodu 2, i u závodu 3, není jednoduché pro potenciální konkurenční firmu jednoduché uchytit se na trhu. Důvody jsou opět stejné, jako výše, tzn., že taková firma by musela mít investiční prostředky, mít certifikaci, která je v dnešní době velmi nezbytnou a často požadovanou, dále by musela mít obrovské výrobní prostory, velké zkušenosti s technologiemi, muselo by existovat vývojové oddělení, a v neposlední řadě také mít tým zkušených pracovníků, kteří jsou dobří ve svém oboru. Tým zkušených pracovníků není určitě jednoduché získat, neboť na trhu práce je velký nedostatek odborných pracovníků. Toto všechno by musela mít konkurenční firma, aby obstála na trhu u závodu 3.

c) Hrozba substitutů

Substituty představují produkty, které se navzájem mohou nahradit. U substitutů je rozhodující především cena, a také výkon. Následně bude popsáno, zda jednotlivým závodům hrozí nahrazení jejich produktů či nikoliv.

❖ ***Závod 1 – Vánoční ozdoby***

Produktem závodu 1 – Vánoční ozdoby je samozřejmě výroba tradičních skleněných vánočních ozdob převážně s ručně malovanými motivy. Existuje hrozba, že skleněné vánoční ozdoby budou nahrazeny plastovými, vysoce levnými, vánočními ozdobami se strojovým tiskem, které pocházejí z Číny. Čína svými plastovými vánočními ozdobami „zaplavuje“ celý svět. Lidé s nižšími příjmy nebo jinak finančně znevýhodnění lidé mají zájem o tyto plastové produkty, neboť jsou mnohem levnější než skleněné, a mohou tak alespoň něco málo ušetřit.

❖ *Závod 2 – Lisovna plastů*

Pro závod 2 – Lisovna plastů neexistují žádné substituční produkty, které by mohly nahradit výrobky tohoto závodu. Nicméně, některé produkty není možné nahradit.

❖ *Závod 3 - Kartonáž*

Pro závod 3 existuje určité riziko nahrazení produktů. Například lze uvést, že papírové obaly mohou být nahrazeny plastovými, dřevěnými, kovovými či skleněnými obaly.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Výrobní družstvo Irisa, nakupuje od velkého množství dodavatelů. Je to z toho důvodu, že družstvo je rozděleno na tři závody, kdy každý závod má jiný předmět výroby, tudíž nakupuje i různé materiály pro výrobu a podobně. Nicméně lze říci, že dodavatelé jsou spolehliví, družstvo má s nimi dlouhodobé vztahy a dobré zkušenosti. Společnost nakupuje také od zahraničních dodavatelů.

Výrobní družstvo Irisa má celkem 1545 dodavatelů materiálu a zboží. Nelze přesně určit počet dodavatelů pro jednotlivé závody, proto bude uvedeno vyjádření v procentech.

Tabulka 4.18: Procentní podíl jednotlivých závodů na celkovém počtu dodavatelů

Procentní podíl jednotlivých závodů na celkovém počtu dodavatelů	
Závod 1 – Vánoční ozdoby	18 %
Závod 2 – Lisovna plastů	59 %
Závod 3 – Kartonáž	23 %

Zdroj: interní materiály výrobního družstva Irisa

❖ *Závod 1 – Vánoční ozdoby*

Tento závod má z celkového počtu dodavatelů podíl 18 %, což je nejmenší podíl ze všech závodů. Tento závod nejčastěji nakupuje skleněné trubice, smáčecí barvy, posypový materiál na vánoční ozdoby a obalový materiál. Závod 1 nakupuje i od zahraničních dodavatelů, a to z Německa a Rakouska. Někteří dodavatelé smáčecích barev poskytují množstevní slevy. Pro

nakup smáčecích barev platí ceníky pro různá množství. Dodavatelé pro závod 1 si ceny nediktují, nemají tedy žádnou vyjednávací sílu.

❖ ***Závod 2 – Lisovna plastů***

Závod 2 má z celkového počtu dodavatelů největší procentní podíl, a to 59 %. Tento závod nejčastěji nakupuje granuláty, komponenty pro montážní výrobky, tj. kontakty, pružiny, šrouby, a mnoho dalších. I závod 2 nakupuje od zahraničních dodavatelů, a to z Německa, Itálie, Rakouska, Maďarska, Slovenska a Belgie. Celkový počet zahraničních dodavatelů je 14. Dodavatelé granulátů poskytují družstvu Irida množstevní slevy. Cena je odlišná při objednávání materiálu za stovky kil nebo za dodávky řádově v tunách.

Co se týká diktování cen, tak u tohoto závodu si dodavatelé cenu diktují. Dodavatelé o jakémkoliv zvýšení ceny produktů zasílají oznámení. Výjimku tvoří prudká změna ceny ropy na světových trzích, ze které se vyrábí tzv. granuláty (tj. přímý materiál pro výrobu všech výrobků v závodu 2). Cenu těchto granulátů ovlivňují největší celosvětové firmy, které diktují ceny, a to podle vývoje ceny ropy na světovém trhu. Takovými firmami jsou Sabic, Bayer, Chevron. Tyto firmy mají své české zástupce, prostřednictvím kterých nakupuje družstvo pro závod 2 přímý materiál. Nejsou tedy přímými dodavateli. Z výše uvedeného lze konstatovat, vyjednávací síla dodavatelů je velká, neboť si diktují ceny.

Dodavatelé pro tento závod umožňují družstvu Irida využívat tzv. konsignační sklady. Konsignační sklad je sklad, který je umístěn u odběratele, za účelem přiblížení zboží. Výrobní družstvo Irida tuto možnost samozřejmě využívá, neboť mu to přináší obrovské výhody. Jednou z nich je to, že si nemusí budovat skladovací místa, a tím ušetří finanční prostředky na provoz skladů (např. úspora energie, mzdové náklady, a další). Umožňuje mu tedy skladování. Další výhodou je to, že dodavatelé poskytují množstevní slevy při velkých dodávkách. Závod 2 využívá konsignační sklady u třech firem. Závod 2 je jediným závodem, který využívá konsignační sklady.

❖ ***Závod 3 - Kartonáž***

Závod 3 se na celkovém počtu podílí 23 %. Závod nejčastěji nakupuje lepenku a vstupní materiál pro výrobu kartonů. Stejně jako první dva závody, i tento závod nakupuje od zahraničních dodavatelů, a to ze Slovenska, Rakouska a Německa. Množstevní slevy poskytuje jeden dodavatel, který poskytuje množstevní slevu za celý rok jedním daňovým

dokladem. Tento závod, stejně jako závod 1, nevyužívá konsignační sklady. Co se týká diktování cen dodavatelů pro tento závod, dodavatelé si cenu diktují, stejně jako u závodu 2. Lze tedy opět konstatovat, že vyjednávací síla těchto dodavatelů je silná.

e) Vyjednávací síla zákazníků

Výrobní družstvo Irida prodává své produkty velkému počtu odběratelů. Je to z toho důvodu, že družstvo je rozděleno na tři závody, kdy každý závod má jiný předmět výroby, tudíž i různé odběratele. Družstvo Irida prodává své výrobky také do zahraničí.

Výrobní družstvo Irida má velký počet odběratelů, a to 1530. Nelze přesně určit počet odběratelů pro jednotlivé závody, proto bude uvedeno vyjádření v procentech.

Tabulka 4.19: Procentní podíl jednotlivých závodů na celkovém počtu odběratelů

Procentní podíl jednotlivých závodů na celkovém počtu odběratelů	
Závod 1 – Vánoční ozdoby	19 %
Závod 2 – Lisovna plastů	16 %
Závod 3 – Kartonáž	65 %

Zdroj: interní materiály výrobního družstva Irida

❖ *Závod 1 – Vánoční ozdoby*

Závod 1 se na celkovém počtu odběratelů podílí 19 %. Tento závod má celkem čtyři největší odběratele. Tento závod prodává své produkty také do zahraničí, a to na Slovensko a do Itálie. Co se týká cen, většina zákazníků po dohodě s cenami souhlasí. Pouze jedna firma, která patří mezi čtyři největší odběratele, tlačí na snižování cen z toho důvodu, aby se prosadila u konečného odběratele v zahraničí. Vyjednávací síla odběratelů v tomto závodě je tedy spíše nízká.

❖ *Závod 2 – Lisovna plastů*

Závod 2 se podílí na celkovém počtu odběratelů 16 %. Má tedy nejmenší procento odběratelů. Tento závod má celkem dvanáct největších odběratelů. Stejně jako předchozí závod, i tento prodává své výrobky do zahraničí, a to na Slovensko, do Německa a Rakouska.

Odběratelé si diktují ceny většinou při nových projektech (tj. nové výrobky). Tito odběratelé požadují každoroční procentuální snížení ceny po dobu 3 – 4 let. Toto meziroční snížení ceny je většinou o 3 %. Poté zůstává cena většinou neměnná. Jinak odběratelé akceptují cenu vyšší. Ke změně ceny dochází pouze při technologické změně vstupních materiálů nebo požadovaným přidáním operací ve výrobním postupu. Vyjednávací síla těchto odběratelů je tedy vyšší.

❖ ***Závod 3 - Kartonáž***

Závod 3 se podílí na celkovém počtu odběratelů 65 %, což je velmi vysoký podíl. Mají tedy největší podíl ze všech závodů. Celkový počet největších odběratelů tohoto závodu je osm. Stejně jako u předchozích závodů, i závod 3 prodává své produkty do zahraničí, a to do Rakouska a Maďarska. Někteří odběratelé si diktují ceny. Lze tedy konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů tohoto závodu je vyšší.

4.2.3 Swot analýza

Swot analýza představuje základ celé strategické analýzy. Je vyústěním předchozích analýz. Vychází tedy z výsledků těchto analýz a identifikuje tak silné a slabé stránky výrobního družstva Irida, jeho příležitosti a ohrožení, které vyplývají z jeho postavení.

Swot analýza výrobního družstva Irida v plném znění je uvedena v příloze č. 5.

V následujícím obrázku jsou uvedeny vybrané faktory Swot analýzy výrobního družstva Irida.

Obrázek 4.1: Swot analýza výrobního družstva Irida – vybrané faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní družstvo Irida má řadu silných stránek, které ho činí velmi úspěšným. Těmi nejvýznamnějšími jsou dlouholetá tradice, díky které má družstvo velmi silnou pozici na trhu. Dále je to dlouhodobá prosperita, kterou potvrzují i výsledky minulých let, kdy výrobní družstvo dosahovalo vynikajících výsledků. Dalšími silnými stránkami jsou certifikace, vytváření pracovních míst pro osoby zdravotně znevýhodněné, kvalifikovaní pracovníci, a také moderní špičková technologická zařízení a speciální technologie, a také velké množství realizovaných investic.

Slabou stránkou výrobního družstva Irida je především právní forma družstvo. Tato forma je nevýhodná pro řízení celé společnosti, protože se na řízení společnosti podílí jednotliví členové družstva, tj. samotní zaměstnanci firmy, kterých je velmi mnoho. Pokud má dojít k nějakému většímu strategickému rozhodnutí, musí se pracně svolávat vždy členská schůze. Tento druh právní normy je také již zastaralý, a je nepružný. Dále je to nízký podíl na trhu, na který má vliv silná konkurence. Je to také neexistence vlastního výzkumu a vývoje výrobků,

který je realizován pouze částečně. V neposlední řadě je slabou stránkou pro družstvo, že nemá žádné patenty na výrobky, i když vyrábí spoustu ojedinělých výrobků, které jsou patentovatelné.

Příležitostí má družstvo několik. Jsou to především nové technologie, do kterých se vyplácí investovat. Dále je to vstup na nové segmenty trhu, na kterých existuje možnost uplatnit své výrobky a získat tak nové zákazníky, a tím zvýšit i tržby. Družstvo by také mělo usilovat o získání nových zákazníků na dalších zahraničních trzích. Další příležitostí je investice do měřících zařízení, které by usnadnili měření výrobků na všech závodech. Tím by došlo k zlepšování procesu, produktivity, což by přispělo i k vyššímu zisku.

Hrozbou pro výrobní družstvo Irisa je především silná konkurence. Silná konkurence, zvláště pak v oblasti lisování plastů a kartonáže, je velmi velká. Ta je také právě důvodem nízkého podílu na trhu, který tak činí slabou stránku pro družstvo. Další významnou hrozbou, která může mít fatální dopad na činnost družstva, je v současné době velmi diskutovaná novela zákona o zaměstnanosti, která pojednává o nejasné vládní koncepci v oblasti podpory zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných.

4.3 Vyhodnocení zjištěných poznatků

Pro hodnocení výkonnosti výrobního družstva Irisa byly vybrány metody Balanced Scorecard a strategická analýza, konkrétně externí analýza. Metodami externími byly Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na základě výsledků vybraných metod hodnocení výkonnosti byla sestavena Swot analýza, která přehledně identifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení. Následně budou popsány zjištěné poznatky vybraných aplikovaných metod hodnocení výkonnosti výrobního družstva Irisa.

4.3.1 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard je tvořena čtyřmi perspektivami, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů, perspektiva učení se a růstu. V každé perspektivě byl stanoven obecný cíl, ze kterého pak vycházely

strategické cíle a k nim byla stanovena odpovídající měřítka a záměry, kterých mělo být dosaženo.

V příloze č. 4 je sestavena strategická mapa metody Balanced Scorecard s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv pro výrobní družstvo Iriša.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je prvním krokem při tvorbě metody Balanced Scorecard. V oblasti finanční perspektivy byl stanoven obecný cíl, ze kterého vychází strategické cíle. Obecným cílem je zvýšit finanční výkonnost a zvýšit ekonomicko-finanční ukazatele společnosti. V této perspektivě bylo stanoveno šest strategických cílů a k nim odpovídající měřítka a záměry, kterých mělo být dosaženo.

Strategickými cíli finanční perspektivy jsou zvýšení zisku, růst tržeb, míra zadluženosti, zvýšení přidané hodnoty, zkrácení doby obratu zásob, zkrácení doby obratu pohledávek.

Podle stanovených záměrů, nebyly u finanční perspektivy splněny žádné strategické cíle. Avšak lze říci, že výrobní družstvo Iriša dosahuje v oblasti finanční perspektivy uspokojivých výsledků jednotlivých strategických cílů. Je v zájmu družstva, aby usilovalo o neustálé zlepšování u strategických cílů této perspektivy, zvláště pak u těch cílů, jejichž výsledky byly méně uspokojivé. Těmi jsou především míra zadluženosti, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek.

Zákaznická perspektiva

Druhým krokem tvorby metody Balanced Scorecard je stanovení strategických cílů v oblasti zákaznické perspektivy. V zákaznické perspektivě byl také stanoven obecný cíl, ze kterého pak vychází strategické cíle. Obecným cílem je získat nové strategické zákazníky a udržet spokojenost stávajících klíčových zákazníků. V této perspektivě bylo stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka a záměry, kterých mělo být dosaženo.

Strategickými cíli zákaznické perspektivy jsou zvýšení portfolia zákazníků, udržení stávajících klíčových zákazníků, průnik do nových segmentů trhu, usnadnění komunikace se

zákazníkem v oblasti objednávání výrobků a služeb, zvyšování spokojenosti zákazníků v oblasti dodržení termínů, kvality, množství dodávek.

Podle stanovených záměrů byly u zákaznické perspektivy splněny strategické cíle zvýšení portfolia zákazníků, udržení stávajících klíčových zákazníků, průnik do nových segmentů trhu. Nebyly splněny strategické cíle usnadnění komunikace se zákazníkem v oblasti objednávání výrobků a služeb, zvyšování spokojenosti zákazníků v oblasti dodržení termínů, kvality a množství dodávek. U strategických cílů zákaznické perspektivy, které nesplnily požadovaný záměr, je nutné navrhnout vhodná a konkrétní opatření, aby došlo ke zlepšení v budoucnu a zákazníci tak byli více spokojení než doposud, to se tedy týká spokojenosti zákazníků s dodávkami a komunikace v oblasti objednávání výrobků a služeb. Ty cíle, jejichž záměr byl naplněn, je nutné udržovat, a pokud je to možné, samozřejmě neustále zvyšovat a zlepšovat.

Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů je třetím krokem tvorby metody Balanced Scorecard. V perspektivě interních podnikových procesů byl také stanoven obecný cíl, ze kterého pak vychází strategické cíle pro tuto perspektivu. Obecným cílem je zlepšování interních procesů. I v této perspektivě bylo stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka a záměry, kterých mělo být dosaženo.

Strategickými cíli perspektivy interních podnikových procesů jsou snižování nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků, snižování externích nákladů na reklamace od zákazníků, získat nejlevnější, nejspolehlivější, nejkvalitnější dodavatele materiálů a služeb, zvýšit úspěšnost získání nových poptávek, zvýšit marketingové a propagační služby.

Podle stanovených záměrů byl u perspektivy interních podnikových procesů splněn pouze jeden strategický cíl, kterým bylo zvýšit procentuální úspěšnost získání nových poptávek. Nebyly splněny ostatní strategické cíle snižování nákladů na opravy a vnitřní neshody výrobků, snižování externích nákladů na reklamace, získat nejlevnější, nejspolehlivější, nejkvalitnější dodavatele materiálů a služeb, zvýšit marketingové a propagační služby. Strategický cíl, který byl naplněn, je nutné udržovat na dosažené úrovni, ale zároveň také usilovat o jeho neustálé zvyšování. U strategických cílů, jež nesplnily požadovaný záměr, je

nutné navrhnout vhodná a konkrétní opatření, aby došlo ke zlepšení a bylo tak dosaženo požadovaných záměrů u těchto cílů.

Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtým krokem tvorby metody Balanced Scorecard je stanovení strategických cílů v oblasti perspektivy učení se a růstu. V perspektivě učení se a růstu byl rovněž stanoven obecný cíl, z něhož pak vychází strategické cíle pro tuto perspektivu. Obecným cílem je vytvářet a zvyšovat pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné a zvyšovat spokojenost zaměstnanců. V této perspektivě bylo rovněž stanoveno pět strategických cílů a k nim odpovídající měřítka a záměry, kterých mělo být dosaženo.

Strategickými cíli perspektivy učení se a růstu jsou vytvářet nová pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné, zvyšovat spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod, motivace zaměstnanců ve mzdovém systému odměňování, rekvalifikace zaměstnanců, zajistit racionálnějšího využívání dosavadního informačního systému ve firmě.

Podle stanovených záměrů u perspektivy učení se a růstu byly splněny strategické cíle zvyšovat spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod, zajistit racionálnějšího využívání dosavadního informačního systému. Nebyly splněny strategické cíle vytvářet nová pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné, rekvalifikace zaměstnanců, motivace zaměstnanců ve mzdovém systému odměňování. U strategických cílů této perspektivy, které splnily požadovaný záměr, je nutné vyvíjet snahu o udržení na dosažené úrovni a současně také o zvyšování tak, aby zaměstnanci byli neustále spokojeni. Pozornost by měla být věnována zvláště strategickým cílům, které nesplnily požadovaný záměr. Měla by být navržena taková opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

4.3.2 Strategická analýza

Ve strategické analýze byly aplikovány metody externí analýzy, a to Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Pest analýza

Pest analýza představuje analýzu makrookolí. Pest analýza se skládá ze čtyř faktorů, jež popisují makrookolí podniku.

Z hlediska politických a legislativních faktorů má největší vliv na činnost společnosti Iriša zákon o zaměstnanosti. Tento zákon kromě zabezpečování státní politiky zaměstnanosti upravuje také zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných, které společnost zaměstnává z více než 50 %. Družstvo Iriša dostává na zaměstnance se zdravotním znevýhodněním dotace od státu. V současné době je tento zákon dosti často diskutován a je připravována jeho novela, která ale zatím ještě není uzákoněna. Prozatímní návrhy této novely jsou takové, že buď budou příspěvky na osoby zdravotně znevýhodněné sníženy, nebo dojde k úplnému zrušení těchto příspěvků. Pro výrobní družstvo Iriša by to mělo v obou případech fatální dopad. Hrozilo by úplné propuštění těchto osob zdravotně znevýhodněných. Dotace na tyto osoby právě pokrývají nevykonnost těchto nemocných pracovníků.

Z hlediska ekonomických faktorů je důležitá nezaměstnanost. Společnost Iriša je sociální podnik, což znamená, že zaměstnává především osoby zdravotně znevýhodněné a vytváří pro tyto osoby nová pracovní místa, a to více než z 50 %. Společnost Iriša má nedostatek pracovní síly zvláště osob zdravotně znevýhodněných. Aby byl dodržen status zaměstnávat osoby zdravotně znevýhodněné, snaží se přijímat především tyto zaměstnance.

Sociální a demografické faktory nejsou pro družstvo nijak zvlášť významné. Družstvo nabízí své produkty nejen tuzemským a zahraničním firmám, ale také jednotlivým obyvatelům.

Z hlediska technologických faktorů jsou významné především nové technologie. Společnost Iriša ve vlastním zájmu neustále usiluje o zdokonalování technologie a také provádění investic. Nakupuje nejen moderní stroje či zařízení, ale také nové technologie, díky kterým získává nové odběratele na trhu.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je částí analýzy mikrookolí. Model konkurenčních sil slouží k poznání konkurence. Porterův model rozeznává pět konkurenčních sil, jsou jimi

rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky, hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků.

Společnost Irisa má několik významných konkurentů u jednotlivých závodů. Stávající konkurence je velmi silná, a pro společnost představuje významné ohrožení, i když má velmi silnou pozici na trhu. Nicméně, je nutné poznamenat, že mezi jednotlivými konkurenčními firmami jsou sepsány kooperační smlouvy, které jsou založeny na bázi spolupráce. Proto lze konstatovat, že rivalita mezi konkurenčními podniky se nevyskytuje.

Hrozbu vstupu nových potenciálních konkurentů ovlivňují dva významné faktory. Prvním jsou existující vstupní bariéry a druhým očekávané reakce ostatních konkurentů. Jsou-li bariéry pro vstup od odvětví nízké, představují vysokou hrozbu vstupu nových konkurentů. V opačném případě, je hrozba vstupu nových konkurentů nízká. Pro závod 1 – Vánoční ozdoby jsou bariéry pro vstup nízké. Hrozba vstupu nových firem je velmi vysoká, neboť výroba vánočních ozdob je jednoduchá, a lze jednoduše na trh vstoupit. Pro závod 2 – Lisovna plastů jsou bariéry pro vstup obtížné, neboť výroba plastikářských produktů si vyžaduje vysoké investiční prostředky a mnohé další. Hrozba vstupu nových firem je tedy nízká. Pro závod 3 – Kartonáž jsou bariéry pro vstup taktéž obtížné. Hrozba vstupu nových firem je opět nízká. Stejně jako u předchozího, jsou pro kartonážní výrobu nezbytné vysoké investiční prostředky a mnohé další.

U substitutů je rozhodující především cena. Hrozba substitučních produktů je pro jednotlivé závody různá. Pro závod 1 – Vánoční ozdoby jsou hrozba substitutů velmi vysoká. Existuje hrozba, že vánoční ozdoby budou nahrazeny plastovými, vysoce levnými ozdobami. Pro závod 2 – Lisovna plastů je hrozba substitutů nulová. Neexistují substituty, které by mohly nahradit produkty tohoto závodu, neboť určité produkty nelze nahradit. Pro závod 3 – Kartonáž, se vyskytuje určité riziko substitutů. Zejména papírové obaly mohou být nahrazeny plastovými, dřevěnými, kovovými či skleněnými.

Vyjednávací síla dodavatelů je taktéž u jednotlivých závodů různá. Každý závod má jiný předmět výroby, tudíž nakupuje od různých dodavatelů, proto je různá vyjednávací síla dodavatelů jednotlivých závodů. Dodavatelé pro závod 1 – Vánoční ozdoby si ceny nediktují, nemají žádnou vyjednávací sílu. Dodavatelé pro závod 2 – Lisovna plastů si cenu diktují. Zvýší-li dodavatelé cenu, zašle společnosti pouze oznámení o zvýšení cen, a společnost je

nucena toto zvýšení akceptovat, nechce-li dodavatele ztratit. Vyjednávací síla dodavatelů pro tento závod je tedy velká. Dodavatelé pro závod 3 – Kartonáž si taktéž diktují ceny, jejich vyjednávací síla je velká.

Vyjednávací síla zákazníků je různá pro jednotlivé závody. Jak již bylo řečeno, společnost má tři závody, z nichž každý realizuje jiný předmět výroby, proto mají také jednotlivé závody různé odběratele. Zákazníci pro závod 1 – Vánoční ozdoby, mají vyjednávací sílu spíše nízkou, neboť zákazníci nastavené ceny akceptují. Zákazníci pro závod 2 – Lisovna plastů, mají vyjednávací sílu vyšší, neboť většina zákazníků požaduje každoroční procentuální ceny po dobu několika let. Po uplynutí této doby zůstává již cena neměnná. Někteří zákazníci jsou ochotni akceptovat i ceny vyšší. Zákazníci pro závod 3 – Kartonáž, mají vyjednávací sílu vyšší. Někteří odběratelé si diktují ceny, jiní je zase akceptují.

4.3.3 Swot analýza

Swot analýza je sestavena na základě zjištěných poznatků vybraných aplikovaných metod hodnocení výkonnosti výrobního družstva Irisa. Pro posouzení výkonnosti byly vybrány metody Balanced Scorecard a strategická analýza. Na základě výsledků těchto metod byly zjištěny faktory, které mají vliv na výkonnost společnosti Irisa. Byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení. Byla sestavena tzv. swot analýza.

Výrobní družstvo Irisa má řadu silných stránek, které ho činí velmi úspěšným. Těmi nejvýznamnějšími jsou dlouholetá tradice, díky které má družstvo velmi silnou pozici na trhu. Dále je to dlouhodobá prosperita, kterou potvrzují i výsledky minulých let, kdy výrobní družstvo dosahovalo vynikajících výsledků. Dalšími silnými stránkami jsou certifikace, vytváření pracovních míst pro osoby zdravotně znevýhodněné, kvalifikovaní pracovníci, a také moderní špičková technologická zařízení a speciální technologie, a spousta dalších.

Slabou stránkou výrobního družstva Irisa je především právní forma výrobní družstvo. Je nevýhodná pro řízení celé společnosti z toho důvodu, že na řízení společnosti se podílí jednotliví členové družstva, tj. samotní zaměstnanci firmy, kterých je velmi mnoho. Má-li dojít k nějakému většímu strategickému rozhodnutí, musí se pracně svolávat vždy členská schůze. Také tento druh právní formy je již zastaralý, protože je nepružný. Další slabou stránkou je nízký podíl na trhu. Ten je pro závod 1 – Vánoční ozdoby do 18 %, pro závod 2 –

Lisovna plastů je do 3 %, pro závod 3 – Kartonáž je podíl na trhu pouze do 1 %. Důvodem tohoto nízkého podílu na trhu je silná konkurence. Je to také neexistence vlastního výzkumu a vývoje výrobků, který je realizován pouze částečně. V neposlední řadě je slabou stránkou pro družstvo, že nemá žádné patenty na výrobky, i když vyrábí spoustu ojedinělých výrobků, které jsou patentovatelné.

Příležitostí má družstvo několik. Jsou to především nové technologie, do kterých se vyplatí investovat. Dále je to vstup na nové segmenty trhu, na kterých existuje možnost uplatnit své výrobky a získat tak nové zákazníky, a tím zvýšit i tržby. Družstvo by také mělo usilovat o získání nových zákazníků na zahraničních trzích. Další příležitostí je investice do měřících zařízení, které by usnadnili měření výrobků na všech závodech. Tím by došlo k zlepšování procesu, produktivity, což by přispělo i k vyššímu zisku.

Hrozbami pro výrobní družstvo jsou především silná konkurence, zvláště pak pro závod 2 – Lisovna plastů a závod 3 – Kartonáž. Silná konkurence, zvláště v oblasti lisování plastů a kartonáže, je velmi velká. Ta je také právě důvodem nízkého podílu na trhu, který tak činí slabou stránku pro družstvo. Silná konkurence je ovšem ohrožením pro všechny závody a jejich výrobní programy. Další významnou hrozbou, která může mít fatální dopad na činnost družstva, je v současné době velmi diskutovaná novela zákona o zaměstnanosti, která pojednává o nejasné vládní koncepci v oblasti podpory zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných.

Swot analýza výrobního družstva Irida je uvedena v příloze č. 5.

Výkonnost výrobního družstva Irida byla hodnocena pomocí metody Balanced Scorecard a metodou Strategické analýzy, konkrétně externí analýzy. Z výsledků aplikace těchto metod jednoznačně vyplývá, že výrobní družstvo Irida je velmi výkonné a prosperující. Je v zájmu družstva, aby usilovalo o udržení současné výkonnosti, a tedy konkurenceschopnosti, ale zároveň by také mělo vyvíjet snahu o neustálé zvyšování výkonnosti, a tím i konkurenceschopnosti, která posílí pozici na trhu výrobního družstva Irida.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných poznatků lze jednoznačně konstatovat, že výrobní družstvo Irida velmi prosperuje a je velmi výkonné, a tím samozřejmě konkurenceschopné. Družstvo je velmi úspěšnou firmou, která dosahuje vynikajících výsledků. Svědčí o tom především výsledky roku 2013, které byly opravdu mimořádné. V tomto roce byl dosažen nejen nejvyšší čistý zisk, ale také tržby a razantně se zvýšila aktiva podniku. Tržby vykazují ve sledovaném období rostoucí charakter. Lze konstatovat, že vysoký růst tržeb je velmi pozitivní. Zvýšení aktiv v posledním roce je způsobeno především investicemi, které představovaly nákup dlouhodobého majetku.

Výrobní družstvo Irida by měla usilovat o zvýšení podílu na trhu ve všech výrobních programech. Měla by usilovat o vstup na nové segmenty trhu, kde existuje uplatnění jejich produktů. Významnou příležitostí je pro všechny tři výrobní programy, tedy jejich závody vstup na nové zahraniční trhy. Závod 1 – Vánoční ozdoby by se měl zaměřit na prodej vánočních ozdob přímo na zahraniční trhy, a to zejména do velkých evropských obchodních center. Závod 2 – Lisovna plastů by měl usilovat o získání certifikátu CCC pro přímé dodávky plastikářských výrobků na zahraniční trhy. Získáním tohoto certifikátu by měla společnost jedinečnou příležitost realizovat přímé dodávky těchto výrobků do největších světových automobilových firem, jako jsou Renault, Ford, Volkswagen, Honda, Toyota, a další. Tím by dosáhla strategie Q1 (Quality One), která právě představuje přímé dodávky do světových automobilových firem. Tím by se také výrazně posílila pozice na trhu společnosti. Pokud by si společnost certifikát CCC obstarala, získala by nové zákazníky a tím i nové zakázky. Tyto zakázky by jí pak přinesly samozřejmě vyšší tržby, které by přispěly i k vyššímu zisku. Je v zájmu společnosti, aby si certifikát obstarala v co nejbližší době. Závod 3 – Kartonáž, by měl taktéž vyvíjet snahu o vstup na zahraniční trhy zvláště na ty, kde existuje potenciál pro uplatnění kartonážních výrobků. Tomu může napomoci nově zakoupená technologie technického zařízení. Vstup na nové trhy zajistí společnosti nejenom nové zakázky, ale také zvýšení tržeb, a tím i zvýšení čistého zisku. K realizaci nových zakázek je samozřejmě zapotřebí i více zaměstnanců. Společnost by tak mohla opět vytvářet nová pracovní místa, zvláště pak pro osoby zdravotně znevýhodněné a dát tak těmto dalším lidem příležitost seberealizace.

Společnost by také mohla uvažovat o rozšíření výrobních kapacit ve výhledu dvou let, zvláště pro závod 2 – Lisovna plastů. Tento závod má největší podíl na celkových tržbách a nejvíce tak přispívá k zisku společnosti, proto je tedy nejvýkonnějším závodem. Proto by bylo dobré brát v úvahu rozšíření kapacit, neboť důvodem zvyšování tržeb v jednotlivých letech je právě výrazný nárůst objemu zakázek pro tento závod. Již v současné době jsou výrobní kapacity tohoto závodu vytíženy na sto procent. Potřebné prostory pro výstavbu nových výrobních hal společnost má a jsou v jejím vlastnictví.

Výrobní družstvo Irida vyrábí spoustu ojedinělých výrobků ve všech závodech jednotlivých výrobních programů. Bohužel ale na tyto výrobky nemá družstvo patenty, zvláště pak pro výrobky závodu 1 – Vánoční ozdoby. Na tomto závodě se vyrábí ojedinělé vánoční ozdoby, které nenabízejí jiné organizace. Je škoda toho nevyužít. Patentování výrobků pro závod 1, je pro družstvo velkou příležitostí, která se tak může stát její silnou stránkou. Patentováním výrobků pro závod 1, bude zajištěno výhradní právo na výrobku těchto výrobků.

Vlastní výzkum a vývoj patří mezi silné stránky všech organizací, které jej realizují. Výrobní družstvo Irida provádí vlastní výzkum a vývoj pouze částečně, a to na závodě 1 – Vánoční ozdoby. Do budoucna je velkou příležitostí pro družstvo vybudovat vlastní výzkum a vývoj svých výrobků. Vlastní výzkum a vývoj se tak může stát silnou stránkou družstva.

Výrobní družstvo Irida působí nejen na tuzemském trhu, ale také na některých zahraničních trzích. Tím, že vyváží své výrobky do celého světa, vznikají mu kurzové rozdíly, často však kurzové ztráty. Ty se podílí na celkových nákladech až dvěma procenty. Družstvo pro obchodování se zahraničím používá pohyblivý měnový kurz, znamená to tedy, že tento kurz se neustále mění vlivem obchodování. Tím, že družstvu vznikají spíše kurzové ztráty, stálo by za zvážení udělat si propočet na pevný kurz. Tím by se eliminovaly ztráty a byl by vyšší zisk.

Výrobní družstvo Irida provádí marketing v rámci celého družstva, formou propagace je reklama za celé družstvo. Ovšem realizace marketingu je spíše pasivní. Proto by bylo také vhodné věnovat se více marketingu nejen tedy samotného družstva, ale i jednotlivých závodů. Výrobní družstvo je rozděleno na tři závody dle výrobních programů, na které se zaměřují. Z toho tedy vyplývá, že každý závod realizuje jiný výrobní program. Závod 1 je zaměřen na výrobu vánočních ozdob, závod 2 je zaměřen na lisování plastů a závod 3 se zaměřuje na kartonážní výrobu. Proto by bylo příhodné zřídit marketingová oddělení pro tyto jednotlivé

závody a propagovat tak intenzivněji jejich produkty. Pokud by si výrobní družstvo Irisa nechalo patentovat některé produkty, jak je uvedeno výše, byl by tím marketing samotných výrobků více podpořen a více by se dostávaly do povědomí potenciálních i současných zákazníků.

Firma by také mohla aplikovat na všech pracovištích jednotlivých závodů metodu 5S, která přináší jak úspory materiálů, času, tak i finančních prostředků, a tím se stává konkurenceschopnější. V současné době se tato metoda začíná zavádět na pracovištích závodu 2 – Lisovna plastů. Do budoucna by se tato metoda měla zavést i na pracovištích závodu 1 – Vánoční ozdoby a na pracovištích závodu 3 – Kartonáž. Smyslem této metody je zavést a udržet pořádek na pracovišti a tím předcházet chybám, hledání věcí, záměnám, úrazům, zbytečné spotřebě času. Systém pořádku 5S zahrnuje 5 principů, jak pečovat o pracoviště a týmové teritorium.

Výrobní družstvo Irisa by mělo dát také možnost samotným zaměstnancům vyjádřit se k činnosti a přicházet s novými nápady, které by mohly být úspěšné. Bylo by vhodné, aby na jednotlivých závodech byly vytvořeny schránky, kam by všichni pracovníci mohli vhazovat nejrozumnější nápady, ať už na inovace, zjednodušení technologií, ergonomické zlepšení práce, úpravu technologických postupů, či záměny materiálů, a spoustu dalších. Mnohdy, tyto zdánlivě zanedbatelné návrhy mohou přinést firmě velkou finanční úsporu, popřípadě prioritu na jednotlivých trzích výrobních programů v rámci konkurence. Samozřejmě by tyto návrhy byly odměňovány, čímž by pracovníci byli motivováni a hledali by přitom náměty na zlepšení a racionalizaci výroby. Toto doporučení se zdá být zanedbatelné, ale někdy velké věci se rodí právě v místě výroby u samotných pracovníků, a nikoliv u stolu.

6 ZÁVĚR

Současné podnikatelské prostředí si vyžaduje změnu pro posuzování výkonnosti podniků. Kromě finančních ukazatelů, které jsou založeny na účetních datech, je nezbytné se také zabývat nefinančními ukazateli, které postihují všechny činnosti podniku včetně finančních faktorů. Aby byl podnik úspěšný a prosperoval, musí neustále sledovat svou výkonnost a vyvíjet úsilí pro zvyšování konkurenceschopnosti, neboť konkurenční tlaky jsou velmi silné.

Tématem diplomové práce bylo odborné posouzení výkonnosti podniku. Vybrané téma bylo aplikováno ve výrobním družstvu Irisa. Cílem diplomové práce bylo posoudit výkonnost výrobního družstva Irisa dle vybraných metod a na základě zjištěných poznatků formulovat návrhy a doporučení. Hodnocení výkonnosti bylo provedeno v pěti letech, tj. 2009 – 2013.

Výrobní družstvo Irisa je prosperující firmou, která je velmi výkonná a konkurenceschopná. Družstvo je také velmi úspěšnou firmou, která dosahuje vynikajících výsledků. Výrobní družstvo Irisa by mělo usilovat o udržení současné výkonnosti, a také konkurenceschopnosti. Zároveň ale by také mělo vyvíjet snahu o neustálé zvyšování výkonnosti, a tím i konkurenceschopnosti, která posílí jeho pozici na trhu. Návrhy pro zlepšení výkonnosti výrobního družstva Irisa se týkají zvýšení podílu na trhu jednotlivých výrobních programů, rozšíření výrobních kapacit, patentování výrobků, vlastního výzkumu a vývoje, kurzových rozdílů, marketingu, uspořádání pracovišť, možnosti vyjádření se zaměstnanců k činnosti a přicházet s novými nápady.

Balanced Scorecard, která vycházela ze strategie výrobního družstva Irisa, byla popsána ve čtyřech perspektivách. Pro každou perspektivu byly stanoveny strategické cíle, jejich měřítko a také záměr, kterého mělo být dosaženo. Finanční perspektiva spočívala v aplikaci finanční analýzy, konkrétně byly vypočteny a zhodnoceny absolutní a poměrové ukazatele a také vymezeny strategické cíle pro tuto perspektivu. Lze konstatovat, že výrobní družstvo Irisa v oblasti finanční perspektivy dosahuje uspokojivých výsledků u jednotlivých strategických cílů. Je nutné, aby družstvo ve vlastním zájmu usilovalo o neustálé zlepšování cílů této perspektivy, zvláště pak u těch, jejichž výsledky byly méně uspokojivé. Zákaznická perspektiva byla zaměřena na zákazníky družstva a tržní segmenty. U cílů, jež nebyly

splněny, je nutné navrhnout vhodná a konkrétní opatření, aby došlo ke zlepšení v budoucnu a byli tak spokojeni nejen zákazníci, ale také samotné družstvo. Perspektiva interních podnikových procesů spočívala v identifikaci hodnotového řetězce interních procesů ve výrobním družstvu, který zahrnoval popis inovačního procesu, provozního procesu a poprodežního servisu. Perspektiva učení se a růstu byla zaměřena na zaměstnance družstva, a také na informační technologie a informační systémy, které jsou v družstvu využívány. U cílů, které nebyly naplněny, by měla být navržena taková opatření, která by vedle ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Splněné cíle u jednotlivých perspektiv je nutné udržovat na dosažené úrovni a neustále usilovat o jejich zlepšování.

Ve strategické analýze byly aplikovány metody externí analýzy, a to Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pest analýza představovala analýzu makrookolí. Byla popsána z hlediska čtyř faktorů, a to politických a legislativních faktorů, ekonomických faktorů, sociálních a demografických faktorů, a technologických faktorů. Analýza spočívala v poznání a určení těch faktorů, které se týkají výrobního družstva Irista, jsou pro něj významné a mají tak vliv na jeho činnost. Porterův model pěti konkurenčních sil představoval analýzu mikrookolí, konkrétně konkurenčního prostředí. Model konkurenčních sil spočíval v popisu rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky, hrozeb vstupu nových potenciálních konkurentů, hrozeb substitutů, vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly zákazníků. Konkurenční síly byly popsány pro jednotlivé závody výrobního družstva Irista. Na základě výsledků aplikovaných metod byla sestavena Swot analýza, která přehledně identifikovala silné a slabé stránky družstva, příležitosti a ohrožení, které vyplývají z jeho postavení.

Ve druhé kapitole byl široce vymezen teoretický rámec týkající se hodnocení výkonnosti podniku. Byly zde vymezeny základní pojmy týkající se výkonnosti, faktory, které mají vliv na výkonnost a také metody měření výkonnosti. Ve třetí kapitole byla představena organizace Irista, výrobní družstvo, v níž byla problematika hodnocení výkonnosti aplikována. Hodnocení výkonnosti výrobního družstva Irista probíhalo v pěti letech, od roku 2009 do roku 2013. Čtvrtá, a tedy významná kapitola celé práce, je zaměřena na aplikaci vybraných metod hodnocení výkonnosti. Vybranými metodami pro hodnocení výkonnosti byly Balanced Scorecard a strategická analýza, konkrétně metody externí analýzy, kterými jsou Pest analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. V páté kapitole byly na základě zjištěných poznatků formulovány závěry o výkonnosti výrobního družstva Irista a také vysloveny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti, prosperitě a úspěšnosti družstva.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. uprav. a rozšíř. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] HORVÁTH A PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [6] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [9] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

- [10] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 88-86119-61-0.
- [11] OBČANSKÝ ZÁKONÍK. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), Zákon o mezinárodním právu soukromém, a prováděcí a související zvláštní předpisy*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014. 912 s. ISBN 978-80-7263-855-0.
- [12] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 336 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [14] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [18] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [19] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [20] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [21] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

- [22] BUSINESSINFO.CZ. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. www.businessinfo.cz [online]. © 1997 – 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html#!&chapter=2>
- [23] BUSINESSINFO.CZ. *Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP*. www.businessinfo.cz [online]. © 1997 – 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. www.czso.cz [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [25] IRISA. *Irisa, výrobní družstvo Vsetín*. www.irisa.cz [online]. © 2014 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <http://www.irisa.cz/>
- [26] JUSTICE.CZ *Výpis z obchodního rejstříku: Irisa, výrobní družstvo*. www.justice.cz [online]. [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Irisa%2C+v%C3%BDrobn%C3%AD+dru%C5%BEstvo>
- [27] MANAGEMENT MANIA. *Ekonomická přidaná hodnota - EVA*. www.managementmania.com [online]. © 2011 – 2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>

- [28] MANAGEMENT MANIA. *Hodnota přidaná trhem - MVA*.
www.managementmania.com [online]. © 2011 – 2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>
- [29] ZÁKONY.CENTRUM.CZ. *Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.*
www.zakony.centrum.cz [online]. © 1999 – 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty>
- [30] ZÁKONY.CENTRUM.CZ. *Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.*
www.zakony.centrum.cz [online]. © 1999 – 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-ucetnictvi>
- [31] ZÁKONY.CENTRUM.CZ. *Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.*
www.zakony.centrum.cz [online]. © 1999 – 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-zamestnanosti>
- [32] ZÁKONY.CENTRUM.CZ. *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.* www.zakony.centrum.cz [online]. © 1999 – 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace>

Jiné zdroje

- [33] Interní materiály výrobního družstva Iriša

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
C	kapitál
CFROI	cash flow návratnost investovaného kapitálu
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPM	čistý peněžní majetek
ČPP	čisté pohotové peněžní prostředky
DCF	diskontované cash flow
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a nákladovými úroky
EFQM	model excellence
EVA	ekonomická přidaná hodnota
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašské Senici dne 25. dubna 2014

.....
Eva Zimková

Bc. Eva Zimková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Základní ukazatele finanční analýzy
Příloha č. 2	Organizační struktura výrobního družstva Iriša
Příloha č. 3	Finanční analýza výrobního družstva Iriša
Příloha č. 4	Strategická mapa Balanced Scorecard – dosažení strategických cílů výrobního družstva Iriša
Příloha č. 5	Swot analýza výrobního družstva Iriša
Příloha č. 6	Účetní výkazy výrobního družstva Iriša

Příloha č. 1

Základní ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit do tří skupin:

- d) absolutní ukazatele,
- e) rozdílové ukazatele,
- f) poměrové ukazatele.

a) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou používány obzvláště k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru položek (vertikální analýza). Vychází přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Obě tyto analýzy představují stěžejní bod v rámci zpracování celkové finanční analýzy podniku. Patří mezi nerozšířenější nástroje finanční analýzy.

❖ *Horizontální analýza*

Horizontální analýza, nebo také analýza vývojových trendů slouží ke srovnání vývoje v časových řadách. Je sledován vývoj zkoumané veličiny v čase, který je ve vztahu k minulému účetnímu období. Pomocí horizontální analýzy lze vyčíslit meziroční změny, k tomu lze využít různé indexy a diferenciaci. V případě indexace lze zjistit, o kolik procent se oproti minulému roku změnil jednotlivé položky bilance. V případě difference lze zjistit, o kolik se změnil jednotlivé položky v absolutních číslech.

❖ *Vertikální analýza*

Vertikální analýza, nebo také procentní rozbor položek, sleduje strukturu účetních výkazů (rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow) ve vztahu k určité veličině, například celková bilanční suma. Jinak řečeno, jde o souměřené jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě (aktiv či pasiv, k celkové výši výnosů či nákladů). Podstata je v tom, že na jednotlivé položky účetních výkazů je pohlíženo ve vztahu k určité veličině.

[9] [13] [20]

b) Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), neboli provozní kapitál.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je významný rozdílový ukazatel finanční analýzy. Představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Čistý pracovní kapitál má významný vliv na platební schopnost podniku. Každý podnik potřebuje čistý pracovní kapitál proto, aby mohla být zajištěna potřebná míra likvidity. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tj. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Jinými slovy, čistý pracovní kapitál měří relativně volnou část kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky. Význam čistého pracovního kapitálu je tedy spjat s krátkodobým financováním podniku a zajišťováním plynulosti hospodářské činnosti.

Pro potřeby finanční analýzy je nezbytné pracovat s pojmy hrubý pracovní kapitál (celková oběžná aktiva) a čistý pracovní kapitál (rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky, nebo součet vlastního kapitálu a dlouhodobým závazků a od toho odečet stálých aktiv). Základem pro výpočet čistého pracovního kapitálu je účetní výkaz rozvaha. Uvedené možnosti pro výpočet čistého pracovního kapitálu přinášejí stejný výsledek, který je v absolutní hodnotě.

[9] [20]

Čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP)

Čisté peněžní prostředky se také nazývají jako čistý peněžní finanční fond. Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Je to rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Mezi pohotové peněžní prostředky jsou zahrnovány i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. Čisté peněžní prostředky lze vyjádřit jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitými splatnými závazky.

[9] [14]

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Čistý peněžní majetek se také nazývá jako čistý peněžně pohledávkový finanční fond. Představuje střední cestu mezi výše uvedenými rozdílovými ukazateli likvidity. Výpočet je takový, že od oběžných aktiv je nutné odečíst zásoby a nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se poté odečtou krátkodobé závazky. [14]

c) Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Je to oblíbená metoda, neboť umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Podstatou poměrových ukazatelů je to, že dávají do poměru různé absolutní hodnoty ukazatelů (tj. dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow). Proto je možné konstruovat širokou škálu ukazatelů. Nejčastěji tedy vycházejí ze základních účetních výkazů, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow. [9]

Poměrové ukazatele se dělí na soustavy, které mají:

- paralelní uspořádání (paralelní soustava ukazatelů),
- pyramidové uspořádání (pyramidová soustava ukazatelů). [20]

Paralelní soustava ukazatelů

Ukazatele paralelního uspořádání mají stejný význam, tzn., že jsou rovnocenné. Z ukazatelů jsou poté vytvářeny skupiny, kdy každá skupina měří určitý aspekt finanční situace podniku.

V případě paralelního uspořádání existují tyto základní skupiny ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.

❖ *Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability jsou označovány také jako ukazatele výnosnosti nebo ukazatele návratnosti. Ukazatele rentability jsou nejsledovanějšími ukazateli, neboť informují o výsledku dosaženého vloženým kapitálem. Obecným tvarem ukazatel je poměr výnosu a vloženého kapitálu. [7]

Skupina ukazatelů rentability zahrnuje následující čtyři ukazatele. Udávají, kolik Kč zisku připadá na jednu Kč jmenovatele.

Rentabilita investovaného, celkového kapitálu (ROCE – Return of Capital Employed)

„Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři.“

$$\begin{aligned} & ROCE \\ = & \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a nákladovými úroky)}}{Vlastní kapitál + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé bankovní úvěry} \end{aligned} \quad (2.1)$$

Rentabilita aktiv (ROA – Return of Assets)

Rentabilita aktiv je hlavním měřítkem rentability. Dává do poměru různé formy zisku vzhledem k celkovým aktivům vloženým do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo z cizích zdrojů. Obecně je tedy definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Základním kritériem hodnocení je výnosnost vloženého kapitálu. Existuje několik možností vyjádření rentability aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

„Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem.“

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return of Sales)

Rentabilita tržeb je důležitá z hlediska efektivnosti podniku. Dává do poměru zisk vzhledem k tržbám. Zisk v čitateli může mít dvojí podobu, a to čistý zisk (EAT) nebo zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT). Následně je uvedeno vyjádření, kdy v čitateli je čistý zisk.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.4)$$

[20]

❖ Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak management podniku využívá aktiva. Jinak řečeno, informují podnik, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Aktiva jsou členěna na několik úrovní, a to celková aktiva, dlouhodobá (stálá) aktiva, oběžná aktiva. Tento ukazatel dává do poměru tržby vzhledem k aktivům.

Ukazatel je možné vyjádřit ve dvou formách:

- rychlost obratu aktiv (obrátkovost) – vyjadřuje počet obrátek (obratů) aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli, nejčastěji rok; je měřítkem celkového využití aktiv,
- doba obratu aktiv – odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka. [7]

Obrat aktiv

Obrat aktiv představuje měřítko celkového využití aktiv. Informuje tedy, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí. Je žádoucí, aby ukazatel obratu aktiv dosahoval co nejvyšších hodnot. Minimální hodnota ukazatele by měla být rovna jedné. Bude-li zaznamenána nízká hodnota ukazatele, znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva} \quad (2.5)$$

Obrat zásob

„Obrat zásob představuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu vyskladněna.“ Je-li hodnota ukazatele vyšší než průměry, pak firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Pokud by byla hodnota ukazatele nižší než průměry, pak podnik disponuje přebytečnými zásobami, které jsou neproduktivní a vážou na sebe prostředky, které musí být profinancovány. Tím se současně zvyšuje vázanost kapitálu, který podniku nepřináší žádný výnos.

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (2.6)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku měří efektivitu využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku. Informuje, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. Při použití tohoto ukazatele je nezbytné vzít do úvahy i míru odepsanosti majetku a také metody odepisování. Vysoká odepsanost majetku, hodnotu ukazatele zlepšuje. Na vypovídací schopnost tohoto ukazatele má také vliv, jak jsou oceněny jednotlivé části majetku.

$$Obrat\ dlouhodobého\ majetku = \frac{Tržby}{Dlouhodobý\ majetek} \quad (2.7)$$

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dní, za které dojde k obratu aktiv vzhledem k tržbám. Ukazatel je ovlivněn velikostí fixních aktiv vývoji velikosti tržeb. Hodnota by měla v čase klesat.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{Aktiva}{Tržby/360} \quad (2.8)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či do doby jejich prodeje. Vyjadřuje počet dnů, za něž se zásoba přemění na peněžní prostředky.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360} \quad (2.9)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej produktů a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. Čím je doba delší, tím déle poskytuje podnik svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/360} \quad (2.10)$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/360} \quad (2.11)$$

[7] [9] [20]

❖ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Samozřejmostí je, že čím vyšší má podnik zadluženost, tím vyšší na sebe bere riziko, neboť musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, zda se mu daří či nikoli. Určitá výše zadlužení je pro firmu výhodná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Vlastní kapitál je dražší, protože jeho splatnost je neomezená, tzn., že vlastníkovci se nevrací. Cenu kapitálu velmi ovlivňuje stupeň rizika, které je investorem podstupováno. Platí, že čím větší riziko investor nese, tím obvykle požaduje vyšší cenu za kapitál. Z posouzení jednotlivých druhů kapitálu z hlediska jejich riskantnosti pro uživatele plyne, že vlastní kapitál je nejméně riskantní a nejbezpečnější zdroj financování, protože nevyžaduje splácení, nicméně je za něj placena nejvyšší cena. Z toho plyne, že firma by se měla snažit mít optimální finanční strukturu, což je optimální poměr vlastního a cizího kapitálu, neboť ten právě rozhoduje o výši nákladů na kapitál.

Celková zadluženost

Celková zadluženost patří k hlavním ukazatelům zadluženosti. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. Dává do poměru cizí zdroje k celkovým aktivům podniku.

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva} \quad (2.12)$$

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti poměřuje cizí a vlastní kapitál. Doporučený poměr je obvykle 1:1. Ukazatel naznačuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. Je nezbytné sledovat časový vývoj podílu cizích zdrojů, zda se podíl snižuje či zvyšuje. Také je nezbytné sledovat strukturu zdrojů z hlediska splatnosti. Krátkodobé zdroje představují pro podnik podstatně vyšší riziko, neboť musí být splaceny brzy. Dlouhodobé zdroje jsou naopak méně rizikové, nicméně snížené riziko je poté zapláceno vyšší cenou dlouhodobých zdrojů financování.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí představuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik ještě stále schopný udržet cizí zdroje na současné úrovni. Dosáhne-li ukazatel hodnoty rovno jedné, znamená to, že celý zisk podniku bude použit pouze k úhradě úroků (na další úhrady, jako jsou daně, už nic nezůstane). To znamená, že hodnota rovna jedné není dostačující. Doporučená hodnota ukazatele je obvykle vyšší než 5. Je nutné poznamenat, že namísto zisku před zdaněním a nákladovými úroky, lze použít cash flow z provozní činnosti.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT (tj. zisk před zdaněním a nákladovými úroky)}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.14)$$

[9] [20]

❖ Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele dávají do poměru, čím je možné platit (čítatel) vzhledem k tomu, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Do čitatele jsou dosazovány složky oběžného majetku s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Proto lze oběžný majetek rozdělit na krátkodobý finanční majetek, tj. hotovost (nejlikvidnější), dále krátkodobé pohledávky a zásoby (nejméně likvidní). Ve jmenovateli

jsou krátkodobé cizí zdroje, které zahrnují krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

„Ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku.“ Z praktického hlediska to znamená, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Běžná likvidita v čitateli obsahuje všechny složky oběžného majetku. Optimální hodnotu ukazatele jde určit jenom stěží. Podle průměrné strategie pro řízení pracovního kapitálu by se běžná likvidita měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Hodnota ukazatele by neměla nikdy klesnout pod hodnotu jedna.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.15)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity přesněji vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Je to proto, že do čitatele nejsou zahrnovány zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžného majetku. V případě pohotové likvidity je také těžké určit optimální hodnotu. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Pokud by se pohotová likvidita rovnala jedné, znamenalo by to, že podnik by byl schopen dostát svým závazkům, aniž by musel prodat zásoby. Pokud by byla hodnota nižší než jedna, je podnik nucen prodat zásoby. Příliš vysoká hodnota by pak pro podnik znamenala, že váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok. Čítec lze vyjádřit jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a zásobami, nebo také jako součet krátkodobých pohledávek a krátkodobého majetku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.16)$$

Okamžitá likvidita (hotovostní likvidita, likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita je nepřesnější, neboť hodnotí schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky v daný okamžik. V čitateli je pouze krátkodobý finanční majetek, do něhož patří

peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky, a podobně. Jak již bylo řečeno, krátkodobý finanční majetek je nejlikvidnější. Hodnota pohotové ukazatele by měla nabývat hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty mohou znamenat neefektivní využívání finančních prostředků. Nízké hodnoty znamenají nedostatek finančních prostředků, což ukazuje na budoucí problémy se splácením závazků. Jak již bylo řečeno, do čitatele je dosazen krátkodobý finanční majetek, který je možné získat tak, že se od oběžných aktiv odečtou zásoby a krátkodobé pohledávky.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (2.17)$$

[9] [20]

❖ *Ukazatele kapitálového trhu*

Ukazatele kapitálového trhu překonávají nedostatek předchozích ukazatelů, které vycházejí z účetních hodnot. Využívají tedy informace z kapitálového trhu. Některé ukazatele používají pro výpočet cenu akcie, čímž můžeme zjistit, jak je trh hodnocen společnostmi. Ukazatele kapitálového trhu slouží pro informování investorů o tom, zda bude mít jejich investice přiměřenou návratnost. Té může být dosaženo pomocí podílu na zisk (dividend) nebo růstem ceny akcií. Ukazatele jsou obvykle využívány u společností, jejichž akcie jsou volně obchodovatelné na kapitálových trzích. [7] [20]

Mezi ukazatele kapitálového trhu patří účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, výplatní poměr, dividendové krytí, aktivační poměr, poměr tržní ceny akcie.

Pyramidová soustava ukazatelů

Pyramidová soustava finančních ukazatelů je založena na postupném rozkladu vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele, které jej rozhodujícím způsobem ovlivňují. Pyramidová soustava ukazatelů se využívá při hodnocení vývoje podniku v čase nebo při provádění mezipodnikového srovnání.

„Dílčí ukazatele mohou být ovlivněny dvěma vazbami. Vazba multiplikativní v sobě zahrnuje operace násobení a dělení. Vazba aditivní v sobě zahrnuje operace sčítání a odčítání.“ Vazby naznačují, jak dílčí ukazatele působí na vrcholový ukazatel.

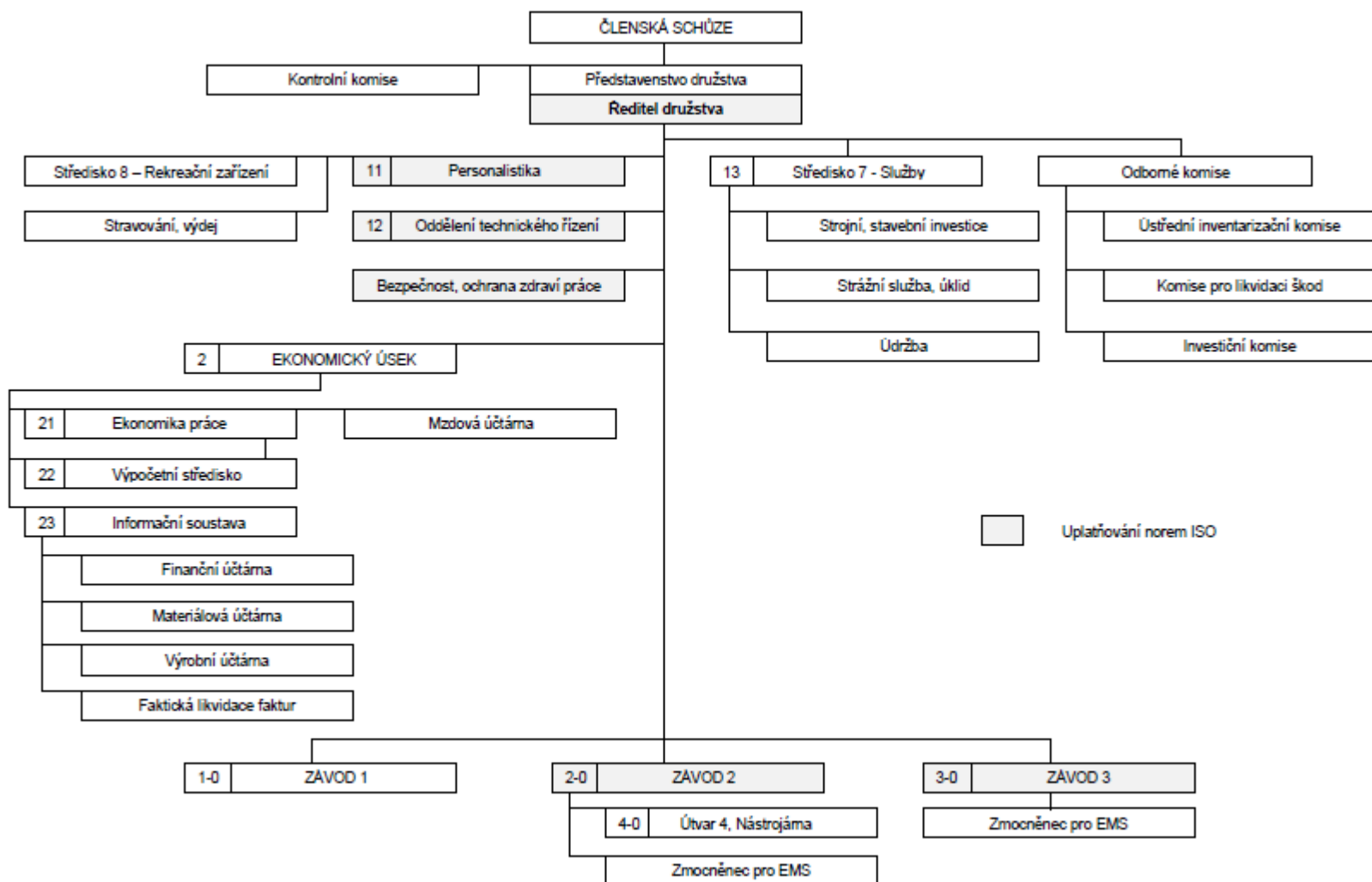
Nejznámější pyramidová soustava ukazatelů je tzv. Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu. Jak již bylo řečeno, ukazatel rentability vlastního kapitálu k nejsledovanějším ukazatelům výkonnosti podniku. [7]

Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.18)$$

Příloha č. 2

Organizační struktura výrobního družstva Iriša



Příloha č. 3

Finanční analýza výrobního družstva Iriša

Ukazatele rentability (%)	Vzorec	Ukazatele zadluženosti (%)	Vzorec
Rentabilita celk. kapitálu = $\frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a nákladovými úroky)}}{\text{Vlastní kapitál + Rezervy + Dl. závazky + Dl. bank. úvěry}}$	(2.1)	Celková zadluženost = $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	(2.12)
Rentabilita aktiv = $\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	(2.2)	Míra zadluženosti = $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$	(2.13)
Rentabilita vlastního kapitálu = $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	(2.3)	Úrokové krytí = $\frac{\text{EBIT (tj. zisk před zdaněním a nákladovými úroky)}}{\text{Nákladové úroky}}$	(2.14)
Rentabilita tržeb = $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$	(2.4)		
Ukazatele aktivity (obrátky, dny)		Ukazatele likvidity (index)	
Obrat aktiv = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$	(2.5)	Běžná likvidita = $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	(2.15)
Obrat zásob = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$	(2.6)	Pohotová likvidita = $\frac{\text{Oběžná aktiva – Zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	(2.16)
Obrat dlouhodobého majetku = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$	(2.7)	Okamžitá likvidita = $\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	(2.17)
Doba obratu aktiv = $\frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby/360}}$	(2.8)		
Doba obratu zásob = $\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby/360}}$	(2.9)		
Doba obratu pohledávek = $\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby/360}}$	(2.10)		
Doba obratu závazků = $\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby/360}}$	(2.11)		

UKAZATELE/ROK	Vzorec	2009	2010	2011	2012	2013
Ukazatele rentability (%)						
Rentabilita celkového kapitálu	(2.1)	$\frac{2\,927}{108\,289} \cdot 100 = 2,70$	$\frac{7\,460}{109\,298} \cdot 100 = 6,83$	$\frac{3\,338}{107\,544} \cdot 100 = 3,10$	$\frac{10\,299}{112\,307} \cdot 100 = 9,17$	$\frac{13\,192}{125\,666} \cdot 100 = 10,50$
Rentabilita aktiv	(2.2)	$\frac{2\,927}{147\,204} \cdot 100 = 1,99$	$\frac{7\,460}{148\,761} \cdot 100 = 5,01$	$\frac{3338}{149\,331} \cdot 100 = 2,24$	$\frac{10\,299}{148\,401} \cdot 100 = 6,94$	$\frac{13\,192}{180\,914} \cdot 100 = 7,29$
Rentabilita vlastního kapitálu	(2.3)	$\frac{-213}{98\,544} \cdot 100 = -0,22$	$\frac{4\,567}{102\,401} \cdot 100 = 4,46$	$\frac{1\,698}{102\,996} \cdot 100 = 1,65$	$\frac{8\,151}{110\,156} \cdot 100 = 7,40$	$\frac{10\,619}{119\,562} \cdot 100 = 8,88$
Rentabilita tržeb	(2.4)	$\frac{-213}{142\,849} \cdot 100 = -0,15$	$\frac{4\,567}{160\,834} \cdot 100 = 2,84$	$\frac{1\,698}{192\,422} \cdot 100 = 0,88$	$\frac{8\,151}{198\,787} \cdot 100 = 4,10$	$\frac{10\,619}{247\,432} \cdot 100 = 4,29$
Ukazatele aktivity (obrátky, dny)						
Obrat aktiv	(2.5)	$\frac{142\,849}{147\,204} = 0,97$	$\frac{160\,834}{148\,761} = 1,08$	$\frac{192\,422}{149\,331} = 1,29$	$\frac{198\,787}{148\,401} = 1,34$	$\frac{247\,432}{180\,914} = 1,37$
Obrat zásob	(2.6)	$\frac{142\,849}{19\,599} = 7,29$	$\frac{160\,834}{18\,054} = 8,91$	$\frac{192\,422}{24\,830} = 7,75$	$\frac{198\,787}{21\,342} = 9,31$	$\frac{247\,432}{31\,775} = 7,79$
Obrat dlouhodobého majetku	(2.7)	$\frac{142\,849}{94\,845} = 1,51$	$\frac{160\,834}{88\,808} = 1,81$	$\frac{192\,422}{83\,398} = 2,31$	$\frac{198\,787}{80\,464} = 2,47$	$\frac{247\,432}{84\,307} = 2,93$
Doba obratu aktiv	(2.8)	$\frac{147\,204}{397} = 371$	$\frac{148\,761}{447} = 333$	$\frac{149\,331}{535} = 280$	$\frac{148\,401}{552} = 269$	$\frac{180\,914}{687} = 264$
Doba obratu zásob	(2.9)	$\frac{19\,599}{397} = 50$	$\frac{18\,054}{447} = 41$	$\frac{24\,830}{535} = 47$	$\frac{21\,342}{552} = 39$	$\frac{31\,775}{687} = 47$
Doba obratu pohledávek	(2.10)	$\frac{23\,260}{397} = 59$	$\frac{24\,380}{447} = 55$	$\frac{34\,194}{535} = 64$	$\frac{39\,314}{552} = 72$	$\frac{52\,268}{687} = 77$
Doba obratu závazků	(2.11)	$\frac{15\,356}{397} = 39$	$\frac{17\,096}{447} = 39$	$\frac{23\,369}{535} = 44$	$\frac{19\,674}{552} = 36$	$\frac{36\,310}{687} = 53$

UKAZATELE/ROK	Vzorec	2009	2010	2011	2012	2013
Ukazatele zadluženosti (%)						
Celková zadluženost	(2.12)	$\frac{48\,636}{147\,204} \cdot 100 = 33,04$	$\frac{46\,360}{148\,761} \cdot 100 = 31,16$	$\frac{46\,313}{149\,331} \cdot 100 = 31,01$	$\frac{38\,221}{148\,401} \cdot 100 = 25,76$	$\frac{60\,814}{180\,914} \cdot 100 = 33,61$
Míra zadluženosti	(2.13)	$\frac{48\,636}{98\,544} \cdot 100 = 49,35$	$\frac{46\,360}{102\,401} \cdot 100 = 45,27$	$\frac{46\,313}{102\,996} \cdot 100 = 44,97$	$\frac{38\,221}{110\,156} \cdot 100 = 34,70$	$\frac{60\,814}{119\,562} \cdot 100 = 50,86$
Úrokové krytí	(2.14)	$\frac{2\,927}{1\,553} = 1,88$	$\frac{7\,460}{1\,039} = 7,18$	$\frac{3\,338}{761} = 4,39$	$\frac{8\,151}{654} \cdot 100 = 12,46$	$\frac{13\,192}{407} = 32,41$
Ukazatele likvidity (index)						
Běžná likvidita	(2.15)	$\frac{51\,487}{15\,356} = 3,35$	$\frac{58\,979}{17\,096} = 3,45$	$\frac{65\,003}{23\,369} = 2,78$	$\frac{66\,979}{19\,674} = 3,40$	$\frac{95\,403}{36\,310} = 2,63$
Pohotová likvidita	(2.16)	$\frac{31\,888}{15\,356} = 2,08$	$\frac{40\,925}{17\,096} = 2,39$	$\frac{40\,173}{23\,369} = 1,72$	$\frac{45\,637}{19\,674} = 2,32$	$\frac{63\,628}{36\,310} = 1,75$
Okamžitá likvidita	(2.17)	$\frac{8\,628}{15\,356} = 0,56$	$\frac{16\,545}{17\,096} = 0,97$	$\frac{5\,979}{23\,369} = 0,26$	$\frac{6\,323}{19\,674} = 0,32$	$\frac{11\,360}{36\,310} = 0,31$

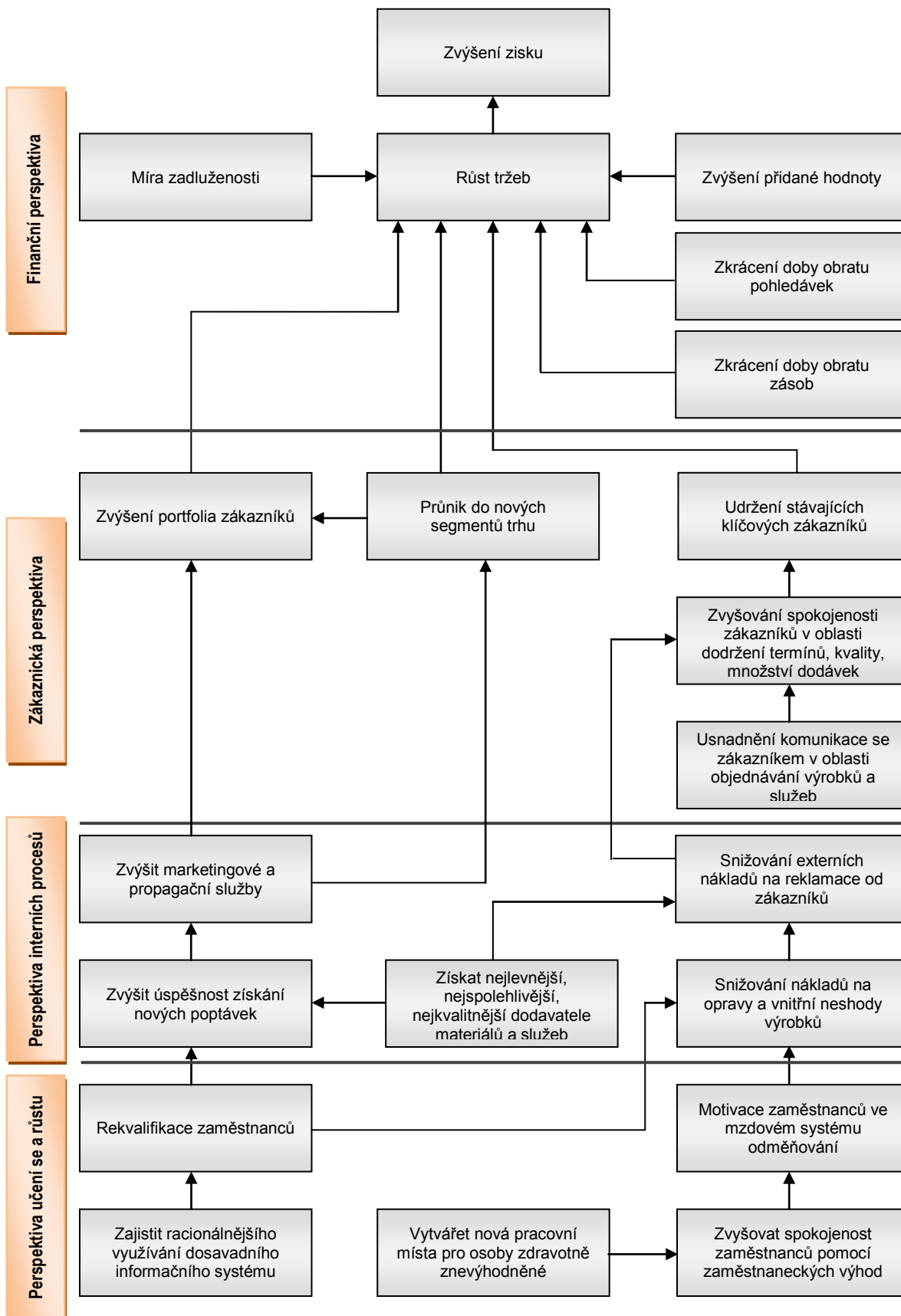
Vzorce jsou uvedeny také v příloze č. 1.

Hodnoty potřebné pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tisících Kč.

Hodnoty potřebné pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z účetních výkazů výrobního družstva Irida, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty v letech 2009 - 2013. Účetní výkazy jsou uvedeny v příloze č. 6.

Příloha č. 4

**Strategická mapa Balanced Scorecard:
dosažení strategických cílů výrobního družstva Iriša**



Příloha č. 5

Swot analýza výrobního družstva Iriša

S - Silné stránky	W – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dlouholetá tradice• Dlouholetá prosperita• Silná pozice na trhu• Certifikace• Finanční stabilita• Realizace velkého množství investic• Vytváření pracovních míst pro osoby zdravotně znevýhodněné• Kvalifikovaní pracovníci• Proškolení pracovníků na různých stupních řízení včetně výrobních pracovníků• Poskytování zaměstnaneckých výhod• Moderní špičková technologická zařízení• Speciální technologie, které nenabízejí všechny firmy (systém pokovování)• Moderní informační systém• Členství v různých sdruženích (Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR, Svaz českých a moravských výrobních družstev, regionální Plastikářský klastr)	<ul style="list-style-type: none">• Právní forma výrobní družstvo• Nízký podíl na trhu• Malé skladovací a výrobní prostory• Žádný vlastní výzkum a vývoj výrobků• Žádné patenty na výrobky
O – Příležitosti	T – Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Nové technologie• Investice do vlastního výzkumu a vývoje výrobků• Investice do měřicích zařízení, které by usnadnily měření výrobků• Vstup na nové segmenty trhu• Získání nových zákazníků na zahraničních trzích	<ul style="list-style-type: none">• Silná konkurence• Novela zákona o nezaměstnanosti (nejasná vládní koncepce v oblasti podpory zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných)



Příloha č. 6

Účetní výkazy společnosti výrobního družstva Irida v letech 2009 - 2013

Hodnoty potřebné pro zpracování jednotlivých metod jsou čerpány z účetních výkazů výrobního družstva Irida, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty v letech 2009 – 2013.

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty v roce 2009

pracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Irisa, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jasanická 697

Vsetín

75501

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			BRUTTO 1	KOREKCE 2	NETTO 3	NETTO 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	335 746	-188 542	147 204	170 141
	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	278 612	-183 767	94 845	103 924
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	17 975	-14 163	3 812	4 578
I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	13 779	-13 524	255	834
4	Ucenné práva	008	907	-531	376	563
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	108	-108	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 181	0	3 181	3 181
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	260 627	-169 604	91 023	99 336
III. 1	Pozemky	014	486	0	486	486
2	Stavby	015	118 791	-43 962	74 829	77 600
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	130 579	-118 281	12 298	17 840
4	Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	10 771	-7 361	3 410	3 410
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	10	0	10	10
III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	10	0	10	10
6	Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPENT FM, s.r.o., účetní a soudní kancelář, www.danovepriznani.cz, business.center.cz

nač	AKTIVA	řad	Běžné účetní období			Min. úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				
	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	56 262	-4 775	51 487	65 097
I.	Zásoby (ř.33 až 36)	032	19 599	0	19 599	27 283
I. 1	Materiál	033	13 631	0	13 631	18 858
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	2 426	0	2 426	2 618
3	Výrobky	035	3 470	0	3 470	5 580
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	72	0	72	227
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	28 035	-4 775	23 260	36 921
III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	24 030	-4 775	19 255	32 144
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	403	0	403	0
5	Speciální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	375
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	463	0	463	604
8	Dohadné účty aktivní	056	3 137	0	3 137	3 490
9	Jiné pohledávky	057	2	0	2	308
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	8 628	0	8 628	836
C. IV. 1	Peníze	059	193	0	193	558
2	Účty v bankách	060	8 435	0	8 435	335
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	872	0	872	1 120
D. I. 1	Náklady příštích období	064	872	0	872	1 120
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

znač	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	8
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	147 204	170 141
	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	98 544	98 959
I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2 321	3 158
1	Základní kapitál	070	2 321	3 158
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	2 531	2 531
II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	2 531	2 531
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	93 905	109 707
III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	82 964	82 964
2	Statutární a ostatní fondy	080	10 941	26 743
IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	0	0
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	084	-213	-16 437
	<i>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</i>			
	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	48 636	71 173
I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	-3 028	3 659
II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládalčí a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	3 028	3 659
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

znač	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	15 356	29 324
III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	9 390	19 331
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	50	58
5	Závazky k zaměstnancům	107	249	245
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 240	1 358
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	886	415
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	52
9	Výdavné přílohy	111	0	0
10	Dědické účty pasivní	112	1 003	887
11	Jiné závazky	113	2 538	6 978
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	30 252	38 100
IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	6 717	8 508
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	23 535	29 582
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	24	9
I. 1	Výdaje příštích období	119	0	9
2	Výnosy příštích období	120	24	0

První forma účetní jednotky :	družstvo
Pedmět podnikání nebo jiné činnosti :	výroba dílů z plastů

Podpisem řádně nasy odpovídá za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Ing. Jaroslav Sehnálek	Ivan Abdul
	Jaroslav Trtík

Formulář zpracovala AQP&KT s.r.o. daňová, účetní a auditová kancelář, www.danovyporizeni.cz, businesscenter.cz

pracovní v souladu s vyhláškou č.
1290/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni **31.12.2009** (v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Děchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Iřisa, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Jasenická 697

Vsetín

75501

načtení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14 647	17 853
	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	14 398	15 843
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	249	2 010
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	124 173	234 985
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	125 982	233 487
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-2 004	1 007
3	Aktivace	07	195	491
	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	74 683	163 973
1	Spotřeba materiálu a energie	09	66 431	149 239
2	Služby	10	8 252	14 734
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	49 739	73 022
	Osobní náklady	12	56 886	89 443
1	Mzdové náklady	13	43 315	66 306
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		210
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11 530	21 351
4	Sociální náklady	16	2 041	1 576
	Daň a poplatky	17	120	115
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 490	10 002
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	4 029	6 903
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	31	358
2	Tržby z prodeje materiálu	21	3 998	6 545
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+24)	22	3 982	7 190
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	11	183
2	Prodávý materiál	24	3 971	7 007
3.	Změna stavu rezerv a opravních položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	527	1 682
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	22 996	17 136
4.	Ostatní provozní náklady	27	2 832	965
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
5.	Převod provozních nákladů	29	0	0
6.	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	2 927	-12 336

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
II.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
II. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
II. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
II. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
III.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	3	38
	Nákladové úroky	43	1 553	2 509
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 861	5 825
	Ostatní finanční náklady	45	3 444	7 395
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
	Převod finančních nákladů	47	0	0
I	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-3 133	-4 101
	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
1	- splatná	50	0	0
2	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 + 49)	52	-206	-16 437
XIII.	Mimořádné výnosy	53	-7	0
	Mimořádné náklady	54	0	0
	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
1	- splatná	56	0	0
2	- odložená	57	0	0
I	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-7	0
	Převod podílů na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 + 59)	60	-213	-16 437
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 61)	61	-213	-16 437
am.žk. stavění	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky ing. Jaroslav Sehnálek	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ivan Abdul Jaroslav Trtik		

Formulář zpracoval ASPER - HM, ústředí účetní a auditní služba Kapsleř, www.danovapřírady.cz, buhmocentrum.cz

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty v roce 2010

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
S, ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Iřisa, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jasenická 697

Vsetín

75501

označ a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min. úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	342 148	-193 387	148 761	147 204
	Přísliby k zápisu za uveřejněný základní kapitál	002	0	0	0	0
	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	277 848	-189 040	88 808	94 845
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	18 059	-14 527	3 532	3 812
I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	13 863	-13 700	163	255
4	Ocenitelná práva	008	907	-719	188	376
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	108	-108	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 181	0	3 181	3 181
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	259 779	-174 513	85 266	91 023
II. 1	Pozemky	014	1 408	0	1 408	486
2	Stavby	015	118 979	-46 732	72 247	74 829
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	130 153	-121 652	8 201	12 296
4	Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9 239	-5 829	3 410	3 410
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	10	0	10	10
III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	10	0	10	10
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0



Farmulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditová kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

znač	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	63 326	-4 347	58 979	51 487
I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	18 054	0	18 054	19 599
I. 1	Materiál	033	10 522	0	10 522	13 631
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 528	0	3 528	2 428
3	Výrobky	035	3 874	0	3 874	3 470
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	130	0	130	72
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	26 727	-4 347	24 380	23 260
III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	24 822	-4 347	20 475	19 255
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	229	0	229	403
5	Speciální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	2	0	2	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	454	0	454	463
8	Dohadné účty aktivní	056	3 218	0	3 218	3 137
9	Jiné pohledávky	057	2	0	2	2
IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	18 545	0	18 545	8 628
IV. 1	Peníze	059	219	0	219	193
2	Účty v bankách	060	16 326	0	16 326	8 435
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	974	0	974	872
D. I. 1	Náklady příštích období	064	974	0	974	872
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	087	149 781	147 204
	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	088	102 401	96 544
I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	089	1 554	2 321
1	Základní kapitál	070	1 554	2 321
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	2 531
II. 1	Emise akcí	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	2 531
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	96 280	93 906
III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	82 964	82 964
2	Statutární a ostatní fondy	080	13 316	10 941
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	0	0
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Nehrazená ztráta minulých let	083	0	0
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	4 567	-213
VI.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	46 380	48 636
VI. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
VI. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
VI. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 972	3 028
VI. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobě přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Důchodových směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	1 972	3 028
10	Odsložený daňový závazek	101	0	0

nač	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	17 086	15 356
III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	7 984	9 390
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	51	50
5	Závazky k zaměstnancům	107	207	249
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 496	1 240
7	Státi - daňové závazky a dotace	109	1 068	866
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	147	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	2 065	1 003
11	Jiné závazky	113	4 080	2 538
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	27 292	30 252
IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	4 925	6 717
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	22 367	23 535
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	0	24
I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	0	24

avní forma účetní jednotky :	družstvo
edmět podnikání nebo jiné činnosti :	výroba dílů z plastů

amžik stavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
0.02.11	ing. Jaroslav Sehnálek 	Ivan Abdul Jiří Kubiček 

Formulář zpracovala ASPEKT HMK, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

účtováno v souladu s vyhláškou č.
426/02 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Irša, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Jasenická 697

Vsetín


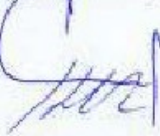
75501

IČ
3 14 45

značení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	8 001	14 647
-	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 287	14 398
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	-286	249
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	149 618	124 173
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	147 762	125 982
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 485	-2 004
3	Aktivace	07	371	195
3.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	85 497	74 683
3. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	76 557	66 431
3. 2	Služby	10	8 940	8 252
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	63 835	49 739
C.	Osobní náklady	12	59 321	56 886
C. 1	Mzdové náklady	13	44 117	43 315
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	171	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 267	11 530
C. 4	Sociální náklady	16	1 766	2 041
D.	Daně a poplatky	17	158	120
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 885	9 490
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	3 215	4 029
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	26	31
2	Tržby z prodeje materiálu	21	3 189	3 998
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	2 957	3 982
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	11
F. 2	Prodávý materiál	24	2 957	3 971
G.	Změna stavu rezerv a oprávných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-180	527
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	14 875	22 996
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 324	2 832
V.	Prevod provozních výnosů	28	0	0
I.	Prevod provozních nákladů	29	0	0
.	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	7 460	2 927

Formulář zpracoval ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovepoznani.cz, business.center.cz

Značení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			středovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
C	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
X.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	3
	Nákladové úroky	43	1 039	1 553
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 470	1 861
D.	Ostatní finanční náklady	45	3 325	3 444
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-2 893	-3 133
D.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
D. 1	-splatná	50	0	0
D. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	4 567	-206
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	-7
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	-7
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	4 567	-213
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	4 567	-213

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
	10.02.11 Ing. Jaroslav Sehnálek 	Ivan Abdul Jiří Kubiček 

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovápriznání.cz, business.center.cz

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty v roce 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BALANCE) ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Irísa, výrobní družstvo	
		IČ 3 14 45			Sídlo, bydliště nebo místo početnictví účetní jednotky Jasenická 697 Vsetín 75501	

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	852 388	-203 037	149 331	148 761
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	282 028	-198 630	83 398	88 808
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	21 750	-18 470	5 280	3 532
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	20 735	-15 455	5 280	163
4	Ocenitelná práva	008	907	-907	0	188
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	108	-108	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	3 181
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	260 268	-182 160	78 108	85 266
B. II. 1	Pozemky	014	1 408	0	1 408	1 408
2	Stavby	015	119 436	-49 460	69 976	72 247
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	130 185	-123 461	6 724	8 201
4	Pěstительské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9 239	-9 239	0	3 410
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	10	0	10	10
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	10	0	10	10
6	Pofizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, businesscenter.cz



1

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	59 410	-4 407	65 003	58 979
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	24 830	0	24 830	18 054
C. I. 1	Materiál	033	15 771	0	15 771	10 522
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 886	0	1 886	3 528
3	Výrobky	035	7 098	0	7 098	3 874
4	Zvřata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	75	0	75	130
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	38 601	-4 407	34 194	24 380
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	33 873	-4 407	29 466	20 475
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	150	0	150	229
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	585	0	585	2
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	133	0	133	454
8	Dohadné účty aktivní	056	3 859	0	3 859	3 218
9	Jiné pohledávky	057	1	0	1	2
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	5 979	0	5 979	16 545
C. IV. 1	Peníze	059	226	0	226	219
2	Účty v bankách	060	5 753	0	5 753	16 326
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	930	0	930	974
D. I. 1	Náklady příštích období	064	930	0	930	974
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	149 331	148 761
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	102 996	102 401
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 495	1 554
1	Základní kapitál	070	1 495	1 554
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	99 803	96 280
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	82 964	82 964
2	Statutární a ostatní fondy	080	16 839	13 316
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	1 698	4 567
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	46 313	46 360
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 414	1 972
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	1 414	1 972
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Bežné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	23 369	17 096
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	17 631	7 984
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	31	51
5	Závazky k zaměstnancům	107	287	207
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 715	1 496
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	165	1 066
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	147
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	212	2 065
11	Jiné závazky	113	3 328	4 080
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	21 530	27 292
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 134	4 925
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	18 396	22 367
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	22	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	22	0

Právní forma účetní jednotky :	družstvo
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	výroba dílů z plastů

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
09.02.12	ing. Jaroslav Sehnálek 	Ivan Abdul Jiří Kubišek  

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Irísa, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Jasenická 697




Vsetín

75501

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	7 774	8 001
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	6 590	8 287
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	1 184	-286
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	178 478	149 618
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	174 766	147 762
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 750	1 485
3	Aktivace	07	962	371
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	113 009	85 497
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	101 805	76 557
B. 2	Služby	10	11 204	8 940
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	66 653	63 835
C.	Osobní náklady	12	65 472	59 321
C. 1	Mzdové náklady	13	48 830	44 117
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	165	171
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 008	13 267
C. 4	Sociální náklady	16	1 469	1 766
D.	Daně a poplatky	17	154	158
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8 270	7 885
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	6 170	3 215
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	101	26
2	Tržby z prodeje materiálu	21	6 069	3 189
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	5 672	2 957
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	69	0
F. 2	Prodávý materiál	24	5 603	2 957
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	3 470	-180
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	16 133	14 875
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 580	4 324
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	3 338	7 460

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	761	1 039
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 186	1 470
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 066	3 325
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))]	48	-1 640	-2 893
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 696	4 567
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 696	4 567
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 696	4 567

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
09.02.12	ing. Jaroslav Sehnálek 	Ivan Abdul  Jiří Kubíček 

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty v roce 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ

314 45

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

IRISA,

výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jasénická 697

Vsetín

755 01

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	323 483	-175 082	148 401	149 331
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	251 339	-170 875	80 464	83 398
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	20 354	-16 889	3 465	5 280
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	19 339	-15 874	3 465	5 280
4	Ocenitelná práva	008	907	-907	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	108	-108	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	230 975	-153 986	76 989	78 108
B. II. 1	Pozemky	014	1 407	0	1 407	1 408
2	Stavby	015	121 774	-52 175	69 599	69 976
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	106 545	-100 562	5 983	6 724
4	Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 249	-1 249	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	10	0	10	10
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	10	0	10	10
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0



Formulář zpracovává ASPEKT H.M., daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danevaprimarni.cz, business.center.cz

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minul. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	71 188	-4 207	66 979	65 003
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	21 342	0	21 342	24 830
C. I. 1	Materiál	033	15 267	0	15 267	15 771
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 614	0	1 614	1 886
3	Výrobky	035	4 101	0	4 101	7 098
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	360	0	360	75
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	43 521	-4 207	39 314	34 194
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	34 209	-4 207	30 002	29 466
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	150
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	585
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	720	0	720	133
8	Dohadné účty aktivní	056	7 578	0	7 578	3 859
9	Jiné pohledávky	057	1 014	0	1 014	1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	6 323	0	6 323	5 979
C. IV. 1	Peníze	059	199	0	199	226
2	Účty v bankách	060	6 124	0	6 124	5 753
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	958	0	958	930
D. I. 1	Náklady příštích období	064	958	0	958	930
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 66 + 85 + 118)	067	148 401	149 331
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	110 156	102 996
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 412	1 495
1	Základní kapitál	070	1 412	1 495
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	100 593	99 803
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	82 964	82 964
2	Statutární a ostatní fondy	080	17 629	16 839
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	084	8 151	1 698
	ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)			
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	38 221	46 313
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	807	1 414
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	807	1 414
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	19 674	23 369
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	14 520	17 631
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	32	31
5	Závazky k zaměstnancům	107	153	267
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 522	1 715
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	312	165
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	137	212
11	Jiné závazky	113	2 998	3 328
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	17 740	21 530
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 344	3 134
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	16 396	18 396
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	24	22
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	24	22

Právní forma účetní jednotky :	družstvo
Vědním podnikání nebo jiné činnosti :	výroba díla z plastu

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
07.02.13		

Formulář zpracovala ASPEKT Hláv, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovypripravici.cz, business center.cz

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

IČ

314 45

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

IRISA,

výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky



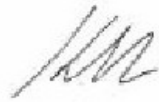
Jasenická 697

Vsetín

755 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	9 090	7 774
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7 425	6 590
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	1 665	1 184
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	182 261	178 478
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	184 669	174 766
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3 017	2 750
3	Aktivace	07	609	962
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	124 677	113 009
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	110 673	101 805
B. 2	Služby	10	14 004	11 204
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	59 249	66 653
C.	Osobní náklady	12	65 362	65 472
C. 1	Mzdové náklady	13	48 451	48 830
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	150	165
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 456	15 008
C. 4	Sociální náklady	16	1 305	1 469
D.	Daně a poplatky	17	177	154
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	12 126	8 270
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	7 436	6 170
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 598	101
2	Tržby z prodeje materiálu	21	3 838	6 069
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3 317	5 672
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	86	69
F. 2	Prodávý materiál	24	3 231	5 603
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-3 611	3 470
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	21 601	16 133
H.	Ostatní provozní náklady	27	616	2 580
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	10 299	3 338

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovspriiznani.cz, business-center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
IX.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	654	761
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 469	2 186
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 964	3 066
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-2 148	-1 640
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	8 151	1 698
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	8 151	1 698
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	8 151	1 698
<div> <div> Okamžik sestavení 07.02.13 </div> <div> Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky  </div> <div> Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou   </div> </div>				
Formulář zpracoval ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.centec.cz				

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty v roce 2013

Zpracováno v souladu
s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění
pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

31.12.2013

(v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Irisa, výrobní družstvo

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Jasenická 697

Vsetín

755 01

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	357 105	-176 191	180 914	148 401
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	253 344	-169 037	84 307	80 464
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	18 921	-17 277	1 644	3 465
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	17 873	-16 262	1 611	3 465
4	Ocenitelná práva	008	907	-907	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	108	-108	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	33	0	33	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	234 413	-151 760	82 653	76 989
B. II. 1	Pozemky	014	1 407	0	1 407	1 407
2	Stavby	015	122 971	-54 939	68 032	69 599
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	105 602	-95 572	10 030	5 983
4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 249	-1 249	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 184	0	3 184	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	10	0	10	10
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládalci a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	10	0	10	10
6	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0




Formulář zpracovala ASPEKT HM, dataová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min. úč. období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	102 557	-7 154	95 403	66 979
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	31 996	-221	31 775	21 342
C. I. 1	Materiál	033	21 317	-68	21 249	15 267
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 038	0	3 038	1 614
3	Výrobky	035	7 364	-153	7 211	4 101
4	Zvřetel	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	277	0	277	360
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	59 201	-6 933	52 268	39 314
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	45 328	-6 933	38 395	30 002
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	účastníky sdružení	052	3 100	0	3 100	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	66	0	66	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 329	0	1 329	720
8	Dohadné účty aktivní	056	6 032	0	6 032	7 578
9	Jiné pohledávky	057	3 346	0	3 346	1 014
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	11 360	0	11 360	6 323
C. IV. 1	Peníze	059	414	0	414	199
2	Účty v bankách	060	10 946	0	10 946	6 124
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požžovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1 204	0	1 204	958
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 204	0	1 204	958
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ.	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	d	e
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	180 914	148 401
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	069	119 582	110 166
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 361	1 412
	1 Základní kapitál	070	1 361	1 412
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	107 582	100 593
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	82 964	82 964
	2 Statutární a ostatní fondy	080	24 618	17 629
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	10 619	8 151
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	60 814	38 221
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 911	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4 Ostatní rezervy	090	2 911	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	3 193	807
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2 Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6 Vydané dluhopisy	097	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8 Dlouhodobé účty pasivní	099	0	0
	9 Jiné závazky	100	3 193	807
	10 Odložený daňový závazek	101	0	0

označ.	PASIVA	řad.	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	36 310	19 674
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	24 435	14 520
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	54	32
5	Závazky k zaměstnancům	107	368	153
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 842	1 522
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	4 769	312
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	933	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	141	137
11	Jiné závazky	113	3 768	2 998
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	18 400	17 740
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	1 344
2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	18 400	16 396
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	538	24
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	14	0
2	Výnosy příštích období	120	524	24

Právní forma účetní jednotky :	Družstvo
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Výroba dílů z plastů

Ověřil: sestavení 07.02.14	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní Ing. Jaroslav Sehnálek 	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ivan Abdal  Jiří Kubiček 
----------------------------------	--	--

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a soudní kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

Zpracováno v souladu s
vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

31.12.2013

(v celých tisících Kč)

IČ

3 14 45

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Irisa, výrobní družstvo

0

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jasenická 697


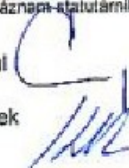
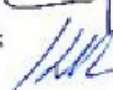
Vsetín

755 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	17 205	9 090
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	14 789	7 425
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	2 416	1 665
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	224 097	182 261
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	218 563	184 669
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	5 239	-3 017
3	Aktivace	07	295	609
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	147 717	124 677
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	131 120	110 673
B. 2	Služby	10	16 597	14 004
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	78 796	59 249
C.	Osobní náklady	12	72 915	65 362
C. 1	Mzdové náklady	13	54 020	48 451
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	150	150
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	17 059	15 456
C. 4	Sociální náklady	16	1 686	1 305
D.	Daně a poplatky	17	262	177
E.	Odplisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8 189	12 126
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	6 130	7 438
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9	3 598
2	Tržby z prodeje materiálu	21	6 121	3 838
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	5 129	3 317
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	69	86
F. 2	Prodaný materiál	24	5 060	3 231
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní účtové skupině a komplexních nákladů těžších období	25	2 947	-3 611
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	18 967	21 601
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 239	616
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	13 192	10 299

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňové, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	2 911	0
X.	Výnosové úroky	42	0	1
N.	Nákladové úroky	43	407	654
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 849	2 469
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 104	3 964
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-2 573	-2 148
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	10 619	8 151
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	10 619	8 151
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	10 619	8 151

Okamžik sestavení 07.02.14	Podpisový záznam Ing. Jaroslav Sehnálek	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
		Ivan Abdul 	Jiří Kubiček 

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňové, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz